

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. PRONACA**CONVOCATORIA****A JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS**

Quito, 18 de marzo de 2016

De conformidad con lo dispuesto en la Ley de Compañías y en el Estatuto Social de la Compañía, se convoca a los accionistas de la Compañía Procesadora Nacional de Alimentos C.A. PRONACA, a la Junta General Ordinaria de Accionistas, que se llevará a cabo el día 30 de marzo de 2016, a las 09h00 a.m., en las oficinas de la Compañía, ubicadas en la Calle de Los Naranjos N44-15 y Avenida de Los Granados, de la ciudad de Quito, para tratar y resolver sobre los siguientes puntos del orden del día:

1. Conocimiento y resolución sobre los informes de los Administradores, Comisario y Auditores Externos correspondientes al ejercicio económico del año 2015.
2. Conocimiento y resolución sobre el Balance General y el Estado de Resultados del ejercicio económico correspondiente al año 2015.
3. Resolución acerca de la distribución de los beneficios sociales del ejercicio económico correspondiente al año 2015.
4. Conocimiento y aprobación del aumento de capital de la Compañía y la respectiva reforma del Estatuto Social.
5. Nombramiento de Comisarios.
6. Nombramiento de Auditores Externos.

Todos los documentos que serán conocidos por la Junta General, se encuentran a disposición de los señores accionistas en el local social de la Compañía.

Convóquese en forma especial al Comisario de la Compañía, señor Wilson Antonio Silva Mantilla.

Esperamos contar con su valiosa presencia.

Atentamente,

Luis Bakker Guerra
Presidente del Directorio

Miembros del Directorio (Suplentes)

Christina Bakker	Directora Suplente
Andrés Klein	Director Suplente
Christian Bakker	Director Suplente
Martin Klein	Director Suplente
Sylvia Bakker	Directora Suplente

Miembros del Comité Ejecutivo

Luis Bakker Villacreses	Presidente Ejecutivo
John Bakker	Vicepresidente Ejecutivo
Julio Aguilar	Vicepresidente de Operaciones
Christian Bakker	Vicepresidente de Sostenibilidad
Mauricio Padilla	Vicepresidente de Desarrollo Organizacional
Juan Carlos Pitarque	Vicepresidente de Finanzas y Planeación

II. Carta del Presidente Ejecutivo

Apreciados accionistas:

Desde que el Grupo inició su labor en el año 1957, en ese entonces como INDIA, hemos procurado construir la empresa en base a nuestra firme creencia que alimentar al ser humano es un compromiso con la sociedad, en particular con el país, y basándonos en los valores que heredamos de nuestros fundadores: responsabilidad, integridad y solidaridad. Estos valores son los cimientos sobre lo que construimos cada día.

Desde que asumí el cargo de la Presidencia Ejecutiva, con mi equipo en el Comité Ejecutivo nos planteamos "soñar", para mejorar nuestra competitividad de mediano y largo plazo, y seguir desarrollando economías de escala. Nos propusimos hacerlo bajo el lema de "Eficientes y Humanos" que lanzamos en el 2014, cuyos atributos es importante recordar:

Atributos para ser Eficientes:

- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Respondimiento
- Orientación a resultados

Atributos para ser Humanos:

- Ser "coach"
- Empoderamiento
- Desarrollo de personas
- Coherencia
- Humildad

El año 2015 mostró ser el último del ciclo económico ascendente del Ecuador, que ha durado 15 años. Este ciclo ascendente duró hasta mayo, mes en que el Gobierno intentó aprobar la legislación sobre nuevos impuestos a la plusvalía y herencias, y que la banca cerró sus operaciones crediticias ante la caída persistente de depósitos del público.

Pese a ese entorno adverso, continuamos enfocándonos en una mayor cohesión y motivación del equipo humano, para ejecutar nuestra estrategia de competitividad y economía de escala. Esta estrategia nos llevó a un crecimiento en volumen del 7%, alcanzando una nueva cifra histórica de volumen de 515 mil toneladas métricas, en un año en el que el Producto Interno Bruto decreció 0,6%.

En el Negocio de Pollos concretamos el proyecto "Combi -Chiller" como parte de la estrategia de competitividad. Al ser pioneros con esta nueva tecnología en América Latina, buscamos acrecentar la diferenciación de Mr. Pollo y de nuestra reputación como productores de alimento de calidad.

Con el objetivo de innovar e intentar incurrir en negocios no tradicionales, fue presentada al mercado en octubre la bebida nutritiva Liki y durante el 2015 hemos iniciado la producción y comercialización de quinua desde Perú.

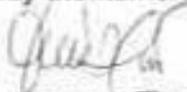
Durante el año 2015, el Estado decretó una amnistía tributaria que permitía pagar el capital de obligaciones tributarias exonerando el pago de multas e intereses. La Empresa tenía contingencia de un capital de US\$ 7,3 millones y multas e intereses por US\$ 10,3 millones, lo que sumaba US\$ 17,6 millones. Estas contingencias correspondían al período 2004 - 2009.

Es importante anotar que si no hubiéramos emprendido nuevas líneas de negocio y tampoco habríamos cancelado los egresos adicionales de impuestos causados por la amnistía tributaria, los resultados de la empresa hubiesen llegado al 96% de aquellos generados en el año 2014. Estos resultados logramos aun cuando desde mayo la economía se frenó, con la consecuente rebaja de demanda para nuestros productos.

El año 2016 nos traerá desafíos importantes, debido a una mayor recesión, mayor desempleo y subempleo, y por consiguiente una reducción en la demanda agregada. Sin embargo, proponemos seguir soñando e invirtiendo en mejorar nuestra productividad para alimentar bien a una población ecuatoriana en un entorno de menor poder adquisitivo.

Agradezco a nuestros 8.435 colaboradores, a mi Comité Ejecutivo, Directorio, y a ustedes accionistas, que creen y apoyan a la consecución de nuestros sueños.

Muy atentamente,



Luis Bakker Villacreses
Presidente Ejecutivo

III. Informe de la Administración

En el año 2015 continuamos con nuestra estrategia de economías de escala y competitividad; esta estrategia nos llevó a un crecimiento en volumen del 7% alcanzando 515 mil toneladas métricas.



A. Nuestra Estrategia

El mundo vive una realidad retadora en la industria de alimentos. Al tiempo que más de 25.000 personas mueren de hambre cada día, vemos niveles de sobrepeso y obesidad sin precedentes. Ecuador no es ajeno a esta realidad. El 25% de los niños de menos de 5 años sufren de desnutrición.

Esta problemática puede ser cada vez más compleja si tomamos en cuenta las proyecciones de crecimiento de la población, las cuales indican que para el 2050, la población mundial será de más de 9.000 millones de personas.

La sociedad es cada vez más consciente de que los recursos de nuestro planeta no son infinitos. Tanto la tierra cultivable, como el agua potable, son insumos escasos y a la vez necesarios para producir alimentos. Expertos de la FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) llaman nuestra atención al decir que necesitaremos más de 2 planetas, para alimentar a toda la población en el año 2050, si continuamos al ritmo actual de consumo de recursos y producción de alimentos. Además, se recomienda que una persona consuma en promedio 70 kg de proteína por año, mientras que en el Ecuador se consume 56 kg por persona.

En el año 2014 la Sociedad National Geographic de Estados Unidos, presentó cuatro retos para alimentar adecuadamente a la población mundial:

1. Mejorar la productividad de la tierra
2. Mantener la frontera agrícola
3. Reducir la pérdida y desperdicio de alimentos
4. Mejorar los hábitos alimenticios y de actividad física

Frente a esta realidad, PRONACA establece su propósito de "Alimentar bien desarrollando el sector agropecuario", siendo esta la base de nuestra estrategia, la cual se fundamenta en valores y principios de acción que nos impulsan a ser más humanos y eficientes en nuestra gestión.

Durante el año 2015 la estrategia de PRONACA se fundamentó en cuatro lineamientos básicos:

1. Competitividad
2. Economías de escala
3. Austeridad en gastos, y
4. Priorización de las inversiones.

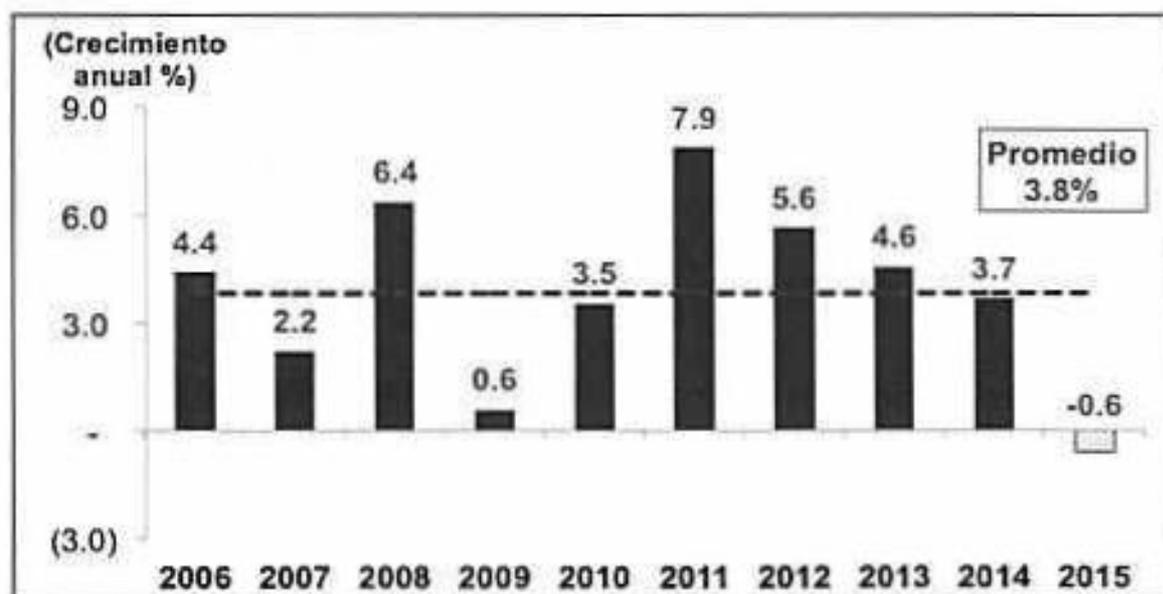
Además, la Compañía tiene iniciativas para cada uno de los tres sectores de negocios: Consumo Humano, Nutrición Animal y Agrícola, Agroexportación. Adicionalmente, ha especificado iniciativas transversales que soportan a los negocios.

B. El Entorno Económico y Político

Toda economía experimenta ciclos ascendentes y descendentes, y el año 2015 marcó el inicio de un ciclo descendente para el Ecuador.

En el año 2015 la economía ecuatoriana se enfrentó a una caída del 50% del precio de su mayor exportación, el petróleo, y a una apreciación real del dólar, que en relación a sus principales socios comerciales regionales, Colombia y Perú, alcanzó el 18% ponderado. Estas circunstancias exógenas condujeron a que el Ecuador incremente su déficit fiscal y su déficit comercial. La reducción de los ingresos petroleros obligó al Gobierno a comprimir el gasto público, el mismo que había sido el principal motor de crecimiento de la economía en los últimos nueve años. Estas condiciones se tradujeron en tres trimestres consecutivos de decrecimiento del Producto Interno Bruto, y una probable contracción real para el año 2015 de -0,6%.

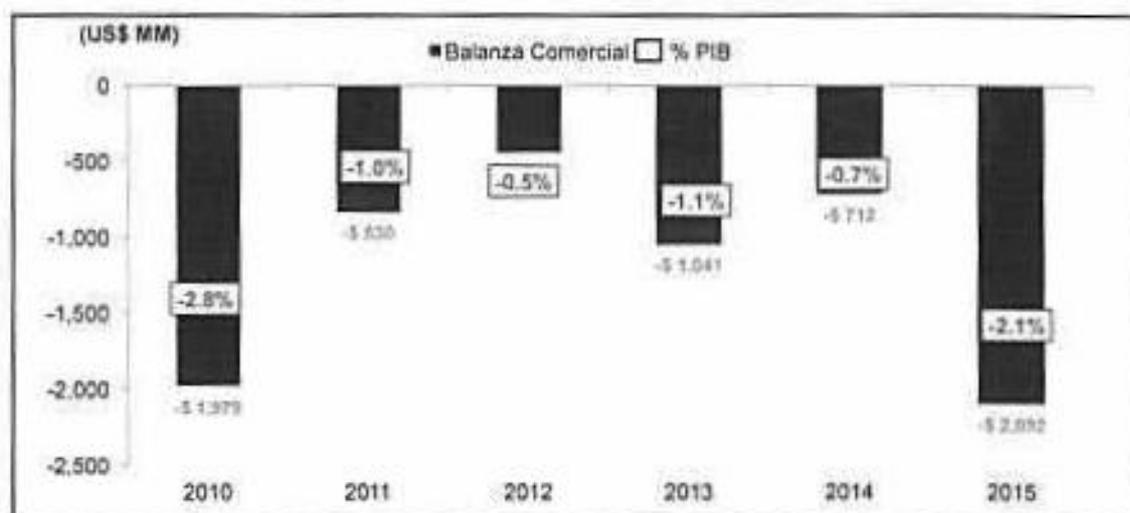
Evolución del crecimiento del PIB real del Ecuador 2006-2015



Fuente: Banco Central del Ecuador

El modelo de crecimiento del presente Gobierno, basado en el gasto y la inversión pública, se financiaba en un 49% con ingresos petroleros. Desde julio del 2014 este modelo de crecimiento económico se ha visto comprometido por la caída de precios en el mercado internacional de petróleo. El precio ponderado del barril de petróleo ecuatoriano cayó en forma abrupta: de US\$ 94 por barril entre 2011 y 2014, a US\$42 por barril en el 2015. Este evento llevó a que los ingresos petroleros se redujeran en 40% frente al 2014 y que la balanza comercial cierre con un déficit de -US\$ 2.092 millones, el más alto registrado en los últimos cinco años.

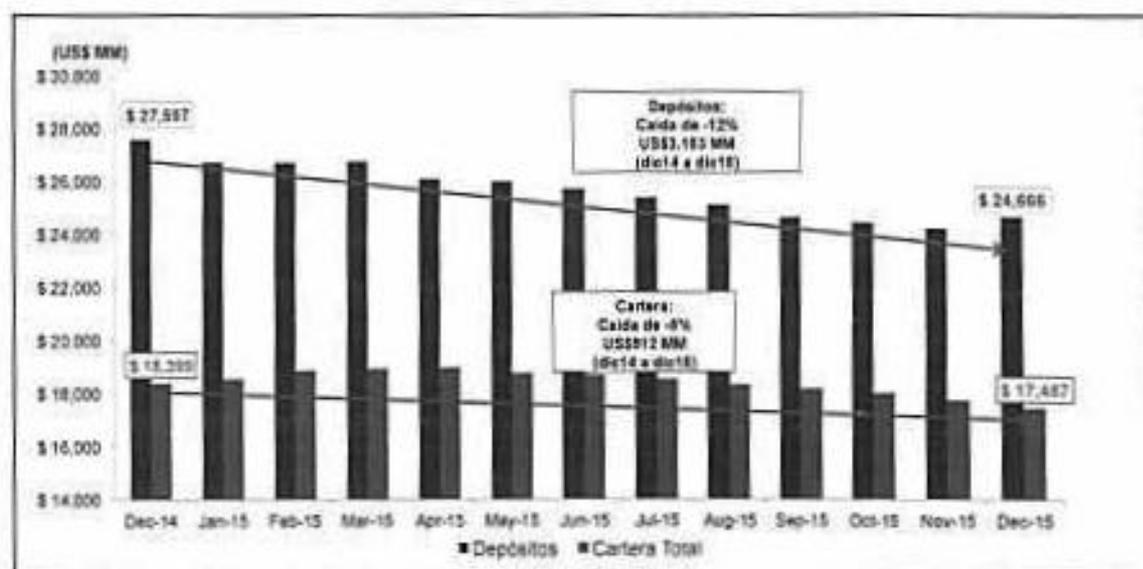
Evolución de la balanza comercial del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.

El déficit de la balanza comercial, junto con la falta de financiamiento del Gobierno, se tradujo en una salida neta de divisas de la economía. Esta situación provocó una reducción de los depósitos en el sistema financiero. En doce meses los bancos privados perdieron el 12% de sus depósitos, una reducción de US\$ 3.183 millones. Producto de la pérdida en depósitos, la cartera total se redujo en 5%, una contracción de US\$ 912 millones.

Evolución de los depósitos y créditos de los bancos privados



Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Claramente, en el año 2015 la economía ecuatoriana entró en recesión, y empezó un ciclo económico descendente luego de quince años. El ajuste de la economía reducirá el tamaño del Estado y por ende de todos los agentes económicos que nos desenvolvemos en ella.

En el campo legislativo hubo algunas modificaciones importantes:

- 1. Enmiendas constitucionales:** La Asamblea aprobó 16 enmiendas, entre ellas cambios en temas relacionados a la reelección indefinida, las consultas populares, la comunicación como servicio público, la edad mínima para ser Presidente, las funciones de la Contraloría y de las Fuerzas Armadas, entre otros.
- 2. Ley de remisión de intereses y multas:** que condonó los intereses de mora, multas y recargos causados sobre impuestos y obligaciones fiscales impagas al Estado.
- 3. Incentivos para las alianzas público-privadas:** que estableció incentivos para la ejecución de proyectos bajo la modalidad de asociación público – privado y los lineamientos e institucionalidad para su aplicación.
- 4. Ley para la Justicia Laboral:** que contempló cambios relacionados con la incorporación de las amas de casa al sistema de seguridad social, al tipo de contratación, y que además elimina el aporte obligatorio de 40% por parte del Estado al IESS.

En conclusión, el año 2015 fue un año de transición en lo económico y político para el Ecuador. La reducción del gasto y la inversión pública, y el impacto inmediato en la actividad económica, volvió a demostrar la fragilidad de la economía ecuatoriana, que todavía es altamente dependiente del petróleo.

El boom del precio del petróleo permitió que el país tenga nueve años seguidos de crecimiento. El crecimiento económico promedio de 3,8% de los últimos años, excedió cómodamente el crecimiento demográfico ecuatoriano de 1,7%, lo cual ha permitido que el PIB per cápita nominal crezca de US\$ 3.351 a US\$ 6.086 en diez años, y que la pobreza se reduzca en 12 puntos, de 36% en el 2006 al 24% en el 2015.

Este crecimiento del poder adquisitivo ha dado lugar a una mayor demanda por proteína y a una mejor alimentación de la población, lo que ha impactado positivamente a la agroindustria en el país. El gasto público generado por los altos ingresos petroleros ha permitido que mejoren la salud, la educación y la infraestructura vial y de comunicaciones del país. Estas inversiones públicas apoyan la presente y futura competitividad de PRONACA, con infraestructura que reduce nuestros costos internos, y con ecuatorianos mejor preparados y más saludables. PRONACA debe poder seguir creciendo y prosperando sobre estas ventajas que dejó este segundo boom petrolero de la historia ecuatoriana.

C. Resumen Corporativo 2015

Con el fin de alinear a la Organización y su diversidad con la estrategia definida, utilizamos "Factores Críticos", un concepto de priorización que define los principales retos que debemos superar para cumplir con el objetivo estratégico. Consecuentemente, el Comité Ejecutivo adoptó los siguientes Factores Críticos para el año 2015:

- 1. Mantener el gasto administrativo en el mismo valor del año 2014 (US\$ 38,1 MM):** Este factor crítico buscaba no solo mantener el gasto en el nivel indicado, sino, además, que la relación de gasto administrativo/ventas netas se reduzca de 4,4% a 4,1%. Al cerrar el año, el nivel del gasto real comparable fue igual a lo esperado (US\$ 38,1 millones), pero no se logró reducir la relación gasto administrativo/ventas netas a 4,1%, habiendo llegado a 4,2%.
- 2. Impulsar el crecimiento de los negocios tradicionales y de las iniciativas:** La Corporación adoptó una meta de aumentar las ventas de los negocios tradicionales en US\$ 49 millones, y de los negocios nuevos en US\$ 14 millones. La primera meta se alcanzó en un 50% al haber alcanzado ventas incrementales de US\$ 25 millones, particularmente debido a crecimientos en los negocios de Cerdos, Nutrición Animal y Mascotas. Sin embargo, no se lograron los incrementos esperados en los negocios de Pollo ni Embutidos.

En los negocios nuevos se logró el 33% del incremento (US\$ 5 millones en lugar de US\$ 14 millones), principalmente debido a la acogida de la hamburguesa asada del Negocio de Congelados, y al lanzamiento de las bebidas de marca Liki que se realizó en el último trimestre del año 2015.

- 3. Asegurar el cumplimiento de la normativa legal vigente:** Es una responsabilidad de la Corporación cumplir con la normativa legal cambiante. Para llevar adelante este cumplimiento, que también fue un factor crítico en el 2014, se dividió el trabajo entre cumplimiento de la normativa laboral, y el cumplimiento de la normativa medio-ambiental. Para cumplir con la normativa legal, la empresa prepara una matriz de riesgos laborales, tanto para empleados activos como para aquellos que son pasivos.

En cuanto al cumplimiento de metas de la normativa medio-ambiental, la compañía logró un nivel del 78% de sus metas. Este nivel de cumplimiento refleja el hecho que se llegaron a realizar 46 de 59 proyectos que se propuso llevar adelante.

- 4. Revisar los modelos de negocio de Pavos, Arroz, Huevos y Cerdos:** Estos negocios han sido desafiados por su entorno y la Administración se propuso revisar sus modelos de negocio. Estos negocios fueron revisados en Comité Ejecutivo y Directorio, y estamos ejecutando cambios en ellos.

-
- 5. Diseñar un modelo de desarrollo internacional:** Aun cuando el Grupo ya se ha internacionalizado, es vital desarrollar la competencia, estructura y sistemas para hacerlo consistente y sosteniblemente. Durante el 2015 negociamos con la Corporación Financiera Internacional (CFI, del Grupo del Banco Mundial) para que nos apoyen en esta iniciativa. Negociamos y firmamos un contrato de asesoría técnica, cuya primera fase se completó en el mismo año, para fortalecer la estructura de gobierno corporativo, elemento primordial para desarrollar esta competencia.
 - 6. Cumplir con la meta del Ciclo de Conversión de Caja:** Desde hace varios años PRONACA ha usado el método del Ciclo de Conversión de Caja (CCC) para optimizar el capital de trabajo de la Organización. En esencia, este indicador nos señala cuántos días nos toma convertir nuestra producción en dinero en efectivo. La meta para el año 2015 fue llegar a 66 días, y logramos llegar a 68 días. Hemos trabajado en varias iniciativas, como Supply Chain Management y Servicios Compartidos, que nos están ayudando a lograr estas eficiencias operativas.

1. Negocios de Consumo Humano

Los negocios de Consumo Humano, significaron el 74% de las ventas de PRONACA en el 2015, y corresponden a los negocios de Pollo, Pavos, Cerdo, Embutidos, Congelados, Platos Preparados, Pescados y Mariscos, Arroz, Huevos, Conservas, Mascotas y Bebidas.

En estos negocios cerramos el año con una venta total en volumen de 274.510 TM, que representa un cumplimiento del 100% del presupuesto y un crecimiento del 4% en relación al año anterior. Todos los negocios crecieron con relación al año 2014, con excepción de Pavos, que cayó 2%, y Conservas, que disminuyó 1%.

En los últimos meses del año, principalmente en el mes de noviembre, se sintió una fuerte caída en el consumo como consecuencia de la recesión económica, afectando sobre todo a los negocios de Valor Agregado y Conservas. Antes de noviembre veníamos creciendo por encima del 6% acumulado frente al 2014. Por último, cabe mencionar que el negocio de Bebidas inició sus operaciones en el mes de octubre.

Negocio de Pollos

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado, incluyendo Pollo Procesado y Ave en Pie



Entorno y Estrategia

El año 2015 fue un año difícil para la industria avícola, debido a una política nacional que abrió la importación de huevo fértil y mantuvo los precios de maíz nacional artificialmente altos en US\$ 15,90 por quintal. Estos factores exógenos afectaron la oferta, los costos y el precio de venta del pollo.

Sin embargo, PRONACA siguió una estrategia de inversión en tecnología y competitividad, lo cual nos permitió lograr una diferenciación en nuestro producto para crecer en participación de mercado. El proyecto Combi - Chiller, único en América Latina, nos permitió presentar al mercado un pollo de mejor sabor, mejor presencia y en un empaque hermético que evita contaminación y garantiza su conservación.

Además, con la finalidad de incrementar la eficiencia de las operaciones, se continuó con el proceso de transformación de las granjas al sistema de túnel, logrando la renovación de la granja Colorados.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

POLLOS	Avance Acumulado Dic
Mantener y lograr, 93,275 TM de venta de pollo procesado (incluye 25.800 TM de venta en el Canal Asaderos).	102%
Lograr un promedio de venta semanal de 1.760 TM ejecutando el plan 120 (crecimiento de la línea base de ventas actual de 1.640 TM)	101%
Lograr la venta anual de 40 TM de pollo listo para hornear a partir de su lanzamiento en septiembre 2015	123%
Lograr ventas totales (pollo procesado, pie y gallina) por \$323,4 MM en 2015	94%

Mantener y lograr 93.275 TM de venta de pollo procesado

Con la incorporación de la nueva tecnología de "Combi-Chiller" en las plantas de Valle Hermoso y Bucay, se superó este objetivo en 2%. A partir de septiembre, el negocio cambió el material y diseño de su empaque incorporando una nueva imagen, eliminando las perforaciones anteriores, y comunicando mediante una campaña en medios masivos, los elementos claves para clientes y consumidores: Mr. Pollo es alimentado con maíz, es el único que tiene empaque hermético (no se contamina), y es el único que garantiza el rango de peso.

Con el propósito de no disminuir la venta en asaderos, por el nuevo sistema de corte abdominal del pollo que se incorporó en el proceso de Combi - Chiller, se capacitó alrededor de 10 mil personas, entre operarios y dueños/administradores de asaderos, en más de 4 mil locales en todo el país. Como resultado se superó el objetivo de ventas en dicho canal con 27 mil TM.

Lograr ventas totales (pollo procesado, pie y gallina) por US\$ 323,4 MM en 2015

Las ventas netas de pollo alcanzaron US\$ 305 millones, que comparados con la meta de US\$ 323 millones, significaron US\$ 19 millones menos (6%). Este resultado se debió a un menor precio mix total de pollos logrado en el año, de US\$ 2,21/kg versus la meta de US\$ 2,35/kg, por efecto de una sobreoferta en el mercado que permaneció todo el año. Esta reducción de ventas y precios no permitió que alcancemos las utilidades previstas, con el

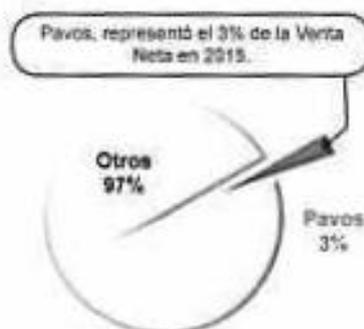
consecuente deterioro de los principales indicadores.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pollos comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	316.352	317.688	-0,4%
Utilidad Neta (US\$ miles)	7.528	12.181	-38,2%
Margen Bruto (%)	18,9%	20,7%	-1,8%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	20.065	27.890	-28,1%
RAN (%)	5,9%	10,0%	-4,1%
EBITDA (US\$ miles)	24.338	30.990	-21,5%

Negocio de Pavos

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

La industria mundial de pavos tuvo un año irregular, afectada por la influenza aviar en zonas importantes de la producción de pavos en Estados Unidos. Este brote provocó la restricción de la comercialización de material genético de pavos desde ese país, restringiendo las importaciones de pavito BB y afectando la disponibilidad.

Tras un plan emergente para reducir el impacto potencial de 148 mil pavitos BB en riesgo, PRONACA consiguió disminuir su afectación a 62 mil pavitos BB (8% menos de la producción anual prevista).

La estrategia del Negocio de Pavos está enfocada hacia la diferenciación, mediante productos despresados y de valor agregado que promuevan un consumo cada vez menos estacional. En paralelo, el negocio está enfocado en lograr eficiencias productivas que aseguren un costo competitivo, para lo cual definió un nuevo modelo de producción.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

PAVOS	Avance Acum Dic.
Revisar el modelo de negocio de pavos: Marzo 2015	100%
Asegurar una producción de 813 mil pavos	100%
Alcanzar 927 TM de venta fuera de temporada (periodo enero - septiembre)	114%
Alcanzar 1.182 TM de venta de productos despresados y de valor agregado	102%

Revisar el modelo de Negocio de Pavos

Se modificó el modelo de Negocio de Pavos, según el cual la oportunidad de crecimiento se basa en las mejoras en competitividad que se lograrán con un modelo de producción separado en dos fases (crianza y engorde), especializadas por región (crianza en Sierra y engorde en Costa).

Asegurar una producción de 813 mil pavos

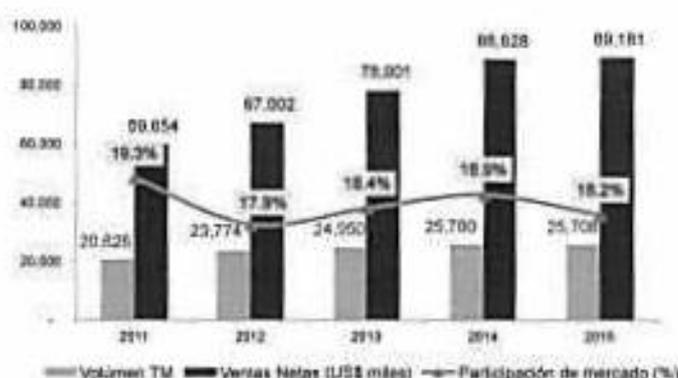
La afectación por la restricción de importaciones de pavitos BB desde Estados Unidos obligó al negocio a buscar proveedores peruanos fuera de su programa original. Estas negociaciones implicaron mayores precios de compra, sin embargo con acciones compensatorias, como subir el peso promedio de faena para obtener más producción de rangos pesados y un incremento de precios del 3,2%, se logró reducir el impacto financiero causado por el menor volumen producido.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pavos comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	23.974	23.763	0,9%
Utilidad Neta (US\$ miles)	1.126	1.231	-8,5%
Margen Bruto (%)	30,2%	29,3%	0,9%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	2.244	2.678	-16,2%
RAN (%)	11,6%	13,6%	-2,0%
EBITDA (US\$ miles)	2.369	2.372	-0,1%

Negocio de Cerdos

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

El año 2015 se caracterizó por dos etapas diferentes de mercado. Una inicial de alta demanda y escasa provisión, que elevó en un 3,2% nuestro precio mix, comparado con el año 2014, siendo este el principal factor para superar en US\$ 800 mil la utilidad neta prevista. Durante el segundo semestre del año se evidenció una segunda etapa con mayor oferta y cierta contracción de demanda, que sumadas influyeron a la baja en los precios de cerdo.

Desde el último trimestre del 2015 se vivió una condición de sobre - oferta y precios bajos, con precios de cerdo en pie cercanos al costo de producción (US\$ 2,12/Kg.) y la presencia de cerdo proveniente de Colombia. Sin embargo, el negocio siguió ejecutando la estrategia de competitividad y productividad.

El negocio enfocó su estrategia en el crecimiento de productos con valor agregado y marca, logrando incrementar la participación en el mix de venta del 12% al 14%. Ello, sumado al lanzamiento de la pierna adobada lista para hornear, orientado al consumo de temporada y fechas especiales, permitió cumplir la meta de venta de 6.457 piernas (117%). Se ejecutó adicionalmente el lanzamiento piloto de un nuevo portafolio de productos adobados populares (fritada, seco de choncho y homado).

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

CERDOS	Avance Acum Dic.
Poner en marcha el nuevo modelo de crecimiento y sostenibilidad del negocio:	100%
Maximizar las eficiencias productivas para garantizar la competitividad en el tiempo:	85%
Aumentar la participación de venta de productos con marca para el consumidor final.	93%
Proveer materia prima al Negocio de Valor Agregado de acuerdo al presupuesto (4.653 TM a Dic. 2015).	100%

Poner en marcha el nuevo modelo de crecimiento y sostenibilidad del negocio

Hacia el primer trimestre del año 2015 fue aprobado el nuevo modelo de crecimiento y sostenibilidad del negocio para el largo plazo. Su ejecución estará sujeta a la evolución del mercado y adecuadas condiciones macroeconómicas del país. En paralelo concluyeron también las inversiones medio - ambientales requeridas para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Maximizar eficiencias productivas para garantizar competitividad

Este factor crítico alcanzó un 85% de cumplimiento debido a que enfrentamos retos sanitarios y climáticos, que afectaron la productividad de granjas como Toachi 1 por eventos de estrés en la etapa de gestación.

Aumentar la participación de venta de productos con marca para el consumidor final

Los productos fraccionados con marca y precio marcado, dirigidos hacia el consumidor final, se incrementaron en 12% con relación al año 2014. Se realizaron lanzamientos de nuevos productos con valor agregado sin embargo de lo cual no se cumplió la meta.

Principales Cifras del Negocio

Los resultados financieros del negocio superaron las previsiones con un desempeño positivo tanto del precio mix como del costo. A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Cerdos comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	89.181	88.628	0,6%
Utilidad Neta (US\$ miles)	11.333	12.614	-10,2%
Margen Bruto (%)	34,2%	35,9%	-1,7%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	21.603	23.543	-8,2%
RAN (%)	20,9%	27,1%	-6,2%
EBITDA (US\$ miles)	21.657	23.328	-7,2%

Negocio de Embutidos

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

El mercado de embutidos creció 1,6% en relación al año anterior, pasando de 54.321 TM vendidas en el 2014 a 55.170 TM en el 2015. En la industria se ha generado un mayor dinamismo por parte de los competidores, evidenciado principalmente por la inversión en medios, lanzamiento de productos y actividades promocionales que han impactado en los canales de autoservicios y tradicional. Destaca la adquisición de la compañía Ecarñi, poseedora de la marca Don Diego, por parte de la multinacional mexicana Sigma Alimentos, que en el 2014 ya había adquirido la empresa Juris.

A partir del mes de noviembre y coincidiendo con el informe de la Organización Mundial de la Salud sobre el consumo de carnes procesadas, el negocio cayó 16% en los promedios de venta diaria, situación que ha ido recuperándose paulatinamente. Este evento afectó a toda la industria, particularmente al el canal autoservicios donde la venta cayó 21%.

En el año 2015 el negocio alcanzó un nivel de ventas de 14.900 TM, que representa un crecimiento del 3% en relación al año 2014.

Dentro de la estrategia de competitividad, con las marcas Plumrose y Mr. Pollo PRONACA ganó 0,6 puntos de participación de mercado, alcanzando 25,7%. Además, conscientes de la necesidad de consolidar una posición más fuerte en el canal de autoservicios, se redefinió el posicionamiento de la marca Fritz para ofrecer productos a un segmento de consumidores que demanda mayor calidad y sabor en la categoría.

El negocio terminó el año con 71.960 clientes, lo que significó un crecimiento de 5% en

relación al año anterior. Plumrose, principalmente con su portafolio de línea diaria, alcanzó 62.267 clientes, que representó 10% más que el año 2014,

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

EMBUTIDOS	Avance Acum Dic.
Incrementar en 19% el volumen de línea diaria (Plumrose y Mr Pollo) logrando ventas de 7.869 TM a dic. 2015	92%
Alcanzar una participación de mercado de 27% a diciembre 2015, con marcas propias. (25% en el 2014).	96%
Lograr un volumen de ventas en autoservicios de 7.219 TM y, en Food Service de 693TM, hasta diciembre del 2015	88%
Lograr un avance de la obra física del 55% en el proyecto de ampliación de planta de embutidos Pifo, a dic 2015.	95%
Asegurar un abastecimiento del 100% de la necesidad de MP: Trimming de cerdo y carne de res que garantice el cumplimiento del SOP.	100%
Alcanzar un 2% de ahorro en el costo de explotación (MO e indirectos) vs presupuesto, equivalente a \$299 mil en el 2015	105%

Incrementar en 19% el volumen de línea diaria (Plumrose y Mr Pollo) logrando ventas de 7.869 TM a dic 2015

Los últimos dos meses del año estuvieron afectados por un anuncio adverso de la Organización Mundial de la Salud, afectando la industria de carnes procesadas, lo cual causó que el desempeño baje de 94% a 92%.

Lograr un volumen de ventas en autoservicios de 7.219 TM; y, en Food Service de 693TM, hasta diciembre del 2015

Como parte de la ley de competencia de mercado, las cadenas de autoservicios se vieron forzadas a introducir un mayor número de marcas de PYMES, lo que generó una pérdida de espacio de nuestras marcas en sus perchas, sumado al efecto causado por el anuncio de la OMS.

Principales Cifras del Negocio

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del negocio de embutidos, comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	81.437	78.866	3,3%
Utilidad Neta (US\$ miles)	7.090	8.829	-19,7%
Margen Bruto (%)	30,5%	32,2%	-1,7%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	13.748	16.089	-14,5%
RAN (%)	19,3%	24,0%	-4,7%
EBITDA (US\$ miles)	13.386	15.373	-12,9%



Embutidos



rela

gelados

participación de Mercado



Congelados, representó el 2% de la Venta Neta en 2015.



Entorno y Estrategia

La categoría se vio afectada durante el primer semestre del año por las salvaguardias arancelarias que limitaron las importaciones de apanados y batidos. Además, a finales de año surgió otro efecto adverso resultado del comunicado de la OMS que redujo transitoriamente las ventas del negocio. Sin embargo, el mercado de congelados creció 4%, alcanzando un volumen de 16.395 TM vs 15.703 del 2014.

El negocio mantuvo su estrategia en los consumidores que representan la base de la pirámide, a través del fortalecimiento del portafolio con el lanzamiento de hamburguesa de pollo apanada, así como actividades promocionales. El portafolio de la base de la pirámide representó el 60% del volumen total del negocio y creció 26% (de 1.403 a 1.766 TM) frente al 2014.

El volumen total de la línea fue de 2.940 TM, lo que significó un crecimiento de 14% en relación al 2014. El número de clientes alcanzados fue de 44.151, un 20% de incremento. El efecto del crecimiento del negocio se vio reflejado en una mayor participación de mercado, pasando de 16,4% a 17,9%.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

CONGELADOS	Avance Acum Dic.
Lograr un volumen de 1.638 TM con productos direccionados hacia la base de la pirámide (Plumrose LD, POP, no incluye pescado VA)	104%
Lograr un volumen de 919 TM con el portafolio de PRONACA Foodservices	94%
Alcanzar incremento del 20% en volumen en los puntos donde se coloquen nuevos equipos de frío	110%

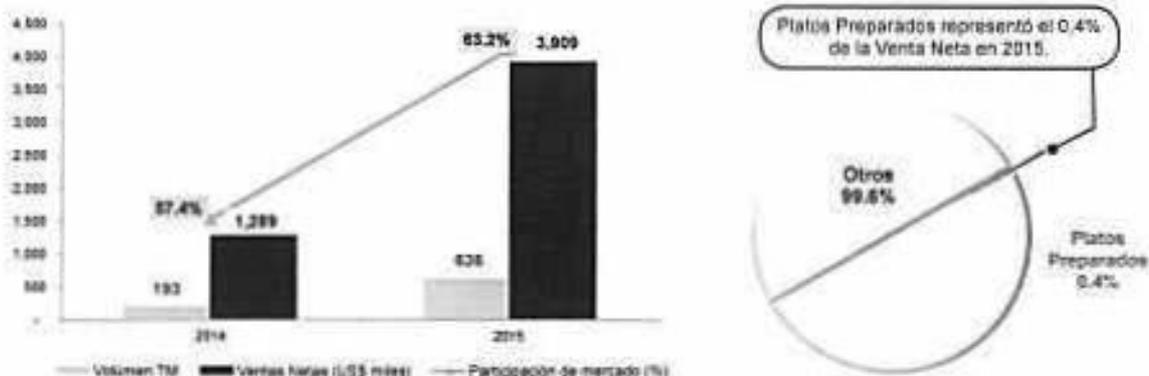
Principales Cifras del Negocio

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Congelados comparados con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas (US\$ miles)	16.742	14.619	14,5%
Utilidad Neta (US\$ miles)	704	942	-25,3%
Margen Bruto (%)	31,2%	29,3%	1,9%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	1.562	1.883	-17,0%
RAN (%)	13,0%	13,4%	-0,5%
EBITDA (US\$ miles)	1.966	1.378	42,7%

Negocio de Platos Preparados

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

Esta categoría en Ecuador es nueva y se compone esencialmente de productos como hamburguesa, lasaña, pastel de papa. PRONACA ingresó en el año 2014 a esta categoría.

La estrategia definida fue desarrollar en el Ecuador la categoría de productos para ensamble y platos preparados que satisfagan las necesidades de conveniencia y practicidad, para los diferentes momentos de consumo, agregando valor a las materias primas de la Compañía.

El negocio desarrolló 40 productos en el año 2015: 17 ensambles para el canal de food service y 23 productos para el consumidor final. De dicho portafolio se han definido prioridades de lanzamiento en función de volumen y estrategia para el año 2016.

El volumen total generado fue de 636 TM, lo cual significó un 230% de crecimiento. La hamburguesa asada, en todas sus presentaciones, significó el 85%, pasteles y lasañas 13% y el 2% restante correspondió a ítems desarrollados para clientes especiales.

Como el resto de categorías de los negocios de valor agregado, la hamburguesa asada sufrió un impacto por el comunicado de la OMS, con relación al consumo de carnes rojas. Este impacto fue del 20% en la venta promedio día en los canales de autoservicios y tradicional.

A finales del mes de septiembre, la empresa mexicana Sigma lanzó un producto llamado hamburguesa de res cocida a \$0,98 ctvs., de calidad inferior, bajo las marcas Juris y Don

Diego. El efecto principal fue a nivel de autoservicios donde nos afectó en alrededor de un 8% del volumen por el momento.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

PLATOS PREPARADOS	Avance Acum Dic.
Alcanzar un volumen de 400 TM en hamburguesa asada	125%
Alcanzar un volumen de 192 TM con el portafolio de lasañas y pastel de papa.	43%
Contratar y terminar ingeniería de detalle para ampliar la capacidad de producción de Platos Preparados y Congelados	67%

Alcanzar un volumen de 400 TM en hamburguesa asada

Este producto ha tenido buena acogida en el mercado, lo que contribuyó a obtener un cumplimiento del 125% de las ventas presupuestadas.

Alcanzar un volumen de 192 TM con el portafolio de lasañas y pastel de papa

Estas cifras tuvieron como base los dos primeros meses de lanzamiento donde tuvimos una buena colocación; sin embargo, los objetivos planteados no se alcanzaron. El pastel de papa no fue apreciado por el consumidor por lo que en el 2016 será sustituido.

Contratar y terminar ingeniería de detalle para ampliar la capacidad de producción de Platos Preparados y Congelados

Por el momento se ha postergado esta ampliación.

Principales Cifras del Negocio

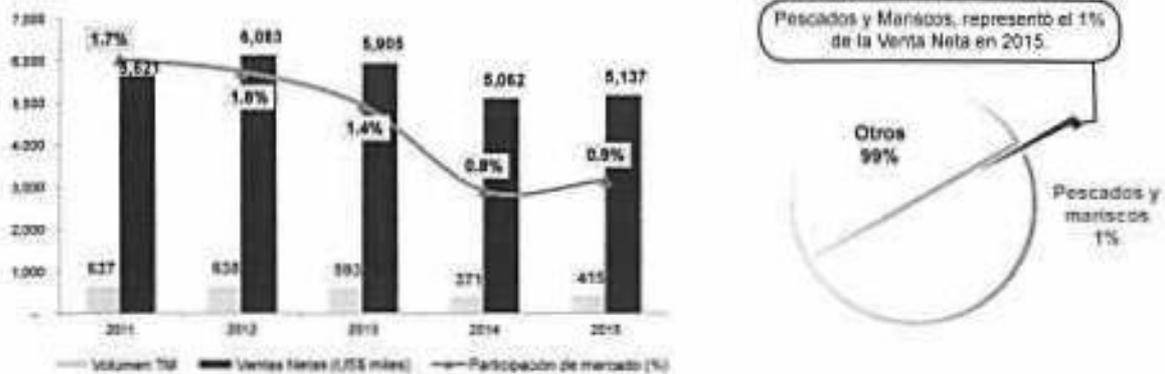
En relación al año anterior, la utilidad neta es menor en US\$ 392 mil y el margen bruto bajó a 13,5% ya que al estar iniciando sus operaciones aún no tenemos volumen suficiente para absorber todos los costos fijos y la inversión de mercadeo.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales 2015 del Negocio de Platos Preparados:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas (US\$ miles)	3.909	1.289	1,5%
Utilidad Neta (US\$ miles)	-610	-218	-37,8%
Margen Bruto (%)	13,5%	31,7%	10,9%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	-867	-257	-11,2%

Negocio de Pescados y Mariscos

Volúmen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

La categoría de pescados y mariscos creció 2,7% en relación al año anterior, pasando de 44.838 TM en el 2014 a 46.052 TM en el 2015.

Se registró mejora en el abastecimiento de camarón y disminución de precio por una baja en la demanda internacional provocada por la recuperación de la producción en el Asia. El negocio vendió 415 TM en el 2015, creciendo 12% con relación al año anterior. El abastecimiento de tilapia fue normal, lo que permitió incrementar el volúmen en 26% con relación a 2014 (207 vs 164 TM). En cuanto a pesca blanca, se registró un decrecimiento en volúmen de ventas del 10% por efecto de baja disponibilidad de captura por parte de los proveedores (100 vs 111 TM).

La estrategia de este negocio ante este entorno fue aumentar nuestra competitividad a través de conseguir mejores precios de insumos y mantener nuestros márgenes brutos.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

PESCADOS & MARISCOS	Avance Acum Dic.
Obtener una contribución operacional del negocio de \$300 mil	125%
Mejorar el abastecimiento, trasladando a Compras Corporativas el proceso de abastecimiento de productos de pescados y mariscos para el negocio desde abril 2015	113%

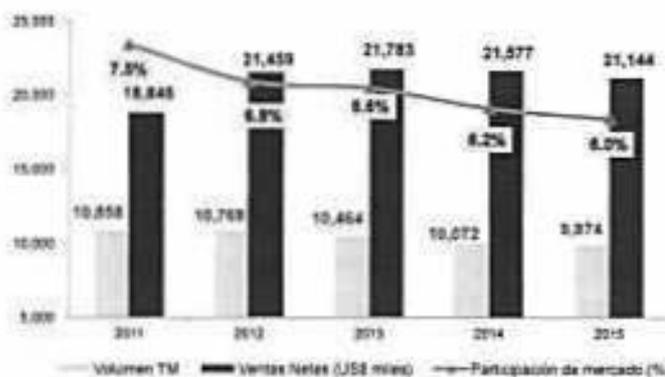
Principales Cifras del Negocio

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Pescados y Mariscos comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	5.137	5.062	1,5%
Utilidad Neta (US\$ miles)	229	368	-37,8%
Margen Bruto (%)	25,7%	23,2%	2,5%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	478	538	-11,2%
RAN (%)	27,9%	50,4%	-22,5%
EBITDA (US\$ miles)	406	628	-35,4%

Negocio de Huevos

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

La industria avícola de huevos de mesa enfrentó una fuerte sobreoferta, tanto de huevos como de gallinas ponedoras en pie. El precio de venta de la gallina en el mercado cayó un 24% con relación al promedio de los 3 años anteriores, lo que afectó el resultado del negocio.

El negocio está estratégicamente enfocado en privilegiar la venta en los canales de mayor marca, más rentabilidad y menor exposición a variaciones de precio como los autoservicios, mientras desarrollamos productos y mercados de valor agregado. Los ovoproductos (productos pasteurizados de huevo entero, yema y clara), crecieron hasta alcanzar las 645 TM, equivalentes al triple del volumen de 2014. La participación de mercado fue del 6%.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

HUEVOS	Avance Acum Dic.
Revisar el modelo de negocio de Huevos. (Marzo 2015)	100%
Lograr una venta de al menos 79'598.000 huevos en el canal autoservicios. Diciembre 2015	113%
Impulsar la venta de ovoproductos hasta la completa utilización de los subproductos viables de ponedoras y reproductoras (1'277.000 un./mes); Septiembre 2015.	89%

Revisar el modelo de negocio de Huevos

Se presentó el nuevo modelo de negocio, el mismo que fundamenta la oportunidad de crecimiento a futuro a través de la incorporación de nuevas tecnologías de producción y de esquemas de distribución directos, que aseguren la competitividad necesaria para participar del canal Tradicional (85% del mercado). Durante el año 2016 se ejecutará un piloto.

Lograr una venta de al menos 79,6 millones de huevos en el canal autoservicios

Se logró blindar al negocio de las fuertes caídas del precio del huevo en el mercado por la continua situación de sobreoferta, gracias al fortalecimiento de la venta en el autoservicio. Se lograron 89,8 millones de unidades, 2,6% más que el año 2014.

Principales Cifras del Negocio

El resultado se afectó principalmente por el menor precio de mercado de la gallina en pie (-33,7% vs. 2014).

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Huevos comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	21.144	21.577	-2,0%
Utilidad Neta (US\$ miles)	122	926	-86,8%
Margen Bruto (%)	15,3%	18,8%	-3,5%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	797	1.957	-59,3%
RAN (%)	1,9%	9,9%	-8,0%
EBITDA (US\$ miles)	675	1.769	-61,8%

Negocio de Arroz

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

En el año 2015 la industria arrancó con inventarios relativamente bajos, por problemas de productividad que se dieron en el invierno 2014. Esto provocó que los precios se mantuvieran al alza durante el primer trimestre y la cosecha de invierno inicie con un precio elevado. Igual que el 2014, la cosecha de invierno se vio afectada por grano manchado y bajos rendimientos en planta. El verano fue normal, pero con expectativa del Fenómeno de El Niño, sumado a los bajos stocks, mantuvo los precios al alza hasta diciembre, alcanzando un incremento pico del 15%.

Los elevados precios de fin de año motivaron el ingreso de una gran cantidad de arroz peruano a partir del segundo semestre del 2015, complicando la situación de precios para el inicio del 2016.

Las ventas generadas por el negocio fueron de 731.796 quintales (QQ), con lo cual logramos un cumplimiento del 112% del presupuesto. El crecimiento se debió principalmente a que se mantuvieron precios competitivos, haciendo ajustes de precio acorde con el movimiento de mercado y sosteniendo el incremento de costo de la materia. Se lograron crecimientos importantes en food service (16%) y en cobertura (7%), así como en autoservicios (3%), pese a que se redujo la venta de marca privada 23% vs el 2014 por ingreso de nuevo proveedor.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

ARROZ	Avance Acum Dic
Presentar el modelo de Negocio del Arroz (Marzo 2015)	100%
Obtener el 22% de Margen de Contribución bruta ajustada	88%
Obtener ahorro por USD 450 mil en costos de operación	125%
Cumplimiento de la legislación laboral y ambiental vigente	100%

Presentar el modelo de Negocio de Arroz

Se presentó al Comité Ejecutivo un análisis del desempeño de los diferentes etapas del modelo de negocio de arroz, determinándose que el negocio es competitivo a nivel de abastecimiento y producción, más no en distribución y ventas. Se decidió analizar el modelo de distribución y venta de la competencia y hacer un piloto para trabajar de manera similar.

Obtener 22% de Margen de Contribución bruta ajustada

Se obtuvo un margen de contribución ajustada de 19,4% debido a los importantes incrementos de costo de la materia prima que no fue posible trasladarlos al mercado vía precio. Aporta a este resultado el cumplimiento de 112% del presupuesto en volumen, así como a eficiencias conseguidas en planta que permitieron reducir el costo de mano de obra, así como la reducción de costos por almacenamiento.

Obtener ahorro por US\$ 450 mil en costos de operación

Se obtuvo US\$ 479 mil de ahorros. Una mejora en el proceso de descarga de la materia prima en planta generó un ahorro de US\$ 129 mil en mano de obra. La reducción de la operación a un solo centro de acopio generó un ahorro de US\$ 350 mil.

Principales Cifras del Negocio

El incremento volúmenes permitió un importante crecimiento de ingresos por ventas vs el 2014. Sin embargo, el margen bruto se deterioró debido a que el mercado no permitió trasladar todo el incremento del costo de la materia prima al precio.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Arroz comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	37.284	33.207	12,3%
Utilidad Neta (US\$ miles)	75	1.167	-93,6%
Margen Bruto (%)	12,3%	19,1%	-6,8%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	666	2.740	-75,7%
RAN (%)	2,4%	13,5%	-11,1%
EBITDA (US\$ miles)	1.462	3.294	-55,6%

Negocio de Conservas

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

En el año 2015 el mercado mostró una desaceleración en el crecimiento de las categorías estratégicas en las que participa el negocio de Conservas (tomate, mayonesa, mostaza y mermeladas), pasando de un crecimiento del 5% en 2014 a 2,4% en 2015. La desaceleración estuvo influenciada por el uso de empaques que incluyen semáforos. Adicionalmente, se sintió alta actividad de la competencia en cuanto a inversiones e innovación,

Los productos importados fueron afectados por la incorporación de salvaguardas arancelarias, generando un aumento en el precio, lo que afectó en un 9% las ventas de nuestro portafolio de importados. Igualmente por disposiciones legales, pequeños fabricantes incurrieron en el mercado de autoservicios, lo cual provocó una disminución de espacios en percha y mayor competencia.

Con el objetivo de reforzar la imagen de la marca hacia el consumidor, se renovó la línea gráfica de Gustadina Gourmet, acompañada del lanzamiento de un nuevo portafolio en salsas spaghetti, lanzamiento de propuestas de practicidad con productos de menor contenido, renovación de vasos reutilizables, válvulas en mermeladas y latas abre fácil en postres. En el portafolio de Food Service se desarrollaron productos más económicos y de buen desempeño que aportan a mejorar el margen bruto.

Adicionalmente, se reforzó el desarrollo del portafolio al cliente industrial, con una nueva mayonesa, que aportó 37 toneladas en 2015.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

CONSERVAS	Avance Acum Dic.
Impulsar el crecimiento de ventas en líneas estratégicas	87%
Desarrollar un portafolio competitivo y adecuado para el canal Food Service	113%
Lanzar nuevos productos que complementen el portafolio de la Línea Gourmet (salsa spaghetti venta de 26 TM; mermelada veta de 2 TM)	17%

Impulsar el crecimiento de ventas en líneas estratégicas

Mayonesa fue la línea más afectada del negocio con un cumplimiento del 79% impactada principalmente por aspectos como reducción de espacios en percha, semáforos y pérdida de un cliente de alto volumen como KFC. En salsa de tomate el cumplimiento fue de 91% pero prácticamente se mantuvo en volumen vs el año 2014 (-1%). Mermeladas cumplió al 96%, afectado por desabastecimiento de vasos importados.

Desarrollar un portafolio competitivo y adecuado para el canal Food Service

Esta estrategia en el portafolio de salsas de tomate aportó con un volumen incremental de 100 toneladas y un mejor margen para el canal.

Lanzar nuevos productos que complementen el portafolio de la línea Gourmet con salsas spaghetti y mermeladas

Se realizó el lanzamiento de la línea de salsas spaghetti (champiñones, pollo y bolognesa). La línea de mermeladas Gourmet se planeó con dos sabores y será lanzada en marzo de 2016 con una familia de cinco sabores para lograr un mayor impacto en la categoría.

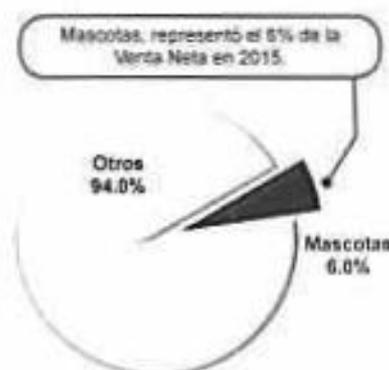
Principales cifras del Negocio

Las ventas en volumen decrecieron 1% vs 2014 y el cumplimiento con relación al presupuesto fue del 91%. Las ventas en dólares decrecieron 6%, afectadas principalmente por una menor venta en el canal Autoservicios. El precio mix pasó de US\$ 2,57/kg en el 2014 a US\$ 2,43/kg en el 2015 (-5%) por cambio en mix de ventas entre canales donde Food Service participa en mayor medida. La utilidad neta presentó una reducción con relación al año 2014, debido principalmente a la reducción de 2,2 puntos porcentuales en el margen bruto y la eliminación del concepto de marginalidad en la asignación de gastos corporativos.

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	20.864	22.256	-6,3%
Utilidad Neta (US\$ miles)	189	1.763	-89,3%
Margen Bruto (%)	29,0%	31,4%	-2,3%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	1.206	3.299	-63,5%
RAN (%)	4,1%	33,3%	-29,2%
EBITDA (US\$ miles)	952	3.184	-70,1%

Negocio de Mascotas

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

La industria de nutrición para mascotas (perros y gatos) cerró el 2015 con 61.373 TM, representando un 5,1% de crecimiento (4,6% en perros y 10% en gatos).

La participación de mercado se situó en el 63,5% en perros y 45,4% en gatos, siendo el primer fabricante en Ecuador con dos marcas (Procat y Chiki). Mimaskot ha sido la marca con mayor irregularidad en presencia de mercado luego que la tomó Carozzi. En junio lanzamos Procan Senior y hacia el último trimestre terminamos de hacer la transición hacia una imagen con nuevas croquetas.

En el negocio Equinos logramos parar la tendencia negativa de los años anteriores y en el 2015 crecimos 19%, principalmente con atención directa a criadores.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

MASCOTAS	Avance Acum Dic.
Lanzar al mercado nueva línea gráfica de Procan con nuevas croquetas (Junio) que permita alcanzar la venta anual de 32 mil TM	100%
Lanzar al mercado Procan Senior (Mayo) y Procat Gatitos (Noviembre) y alcanzar una venta de 348 Tm. (Diciembre)	71%
Alcanzar una venta de 1.950 Tm en alimento para caballos	114%
Lograr una cobertura de 45 mil puntos de venta en alimento para perros. (Noviembre) (Diciembre 2014 se alcanzó 40.425).	94%
Obtener una participación de mercado en alimento para gatos del 45% (Diciembre) a través de la venta de 1.842 Tm de alimento	100%

Lanzar nueva línea gráfica con nuevas croquetas en Procan

Lanzamos al mercado la nueva línea gráfica con nuevas croquetas bicolors haciendo uso de la nueva línea de extrusión. Con esto estamos fortaleciendo y renovando la marca con el propósito de proteger nuestro liderazgo.

Lanzar al mercado Procan Senior y Procat Gatitos

En el mes de junio logramos entrar al mercado con estos nuevos productos, lanzamientos que se cumplieron en medio de retrasos en la obtención de registros sanitarios, razón por la cual no logramos alcanzar las metas de volumen de ventas previstas

Alcanzar una venta de 1.950 TM en equinos

Buscando atender a clientes de forma directa con nuestra asesora comercial técnica, incluso con facturación directa, logramos vender 2.216 TM (114% de cumplimiento y 19% de crecimiento frente al 2014).

Principales Cifras del Negocio

En el año 2015 crecimos 6% en volumen de ventas, liderando y sobrepasando el crecimiento de la industria. En el mes de abril realizamos un alza de precios (3%) en promedio en alimentos de perros y gatos.

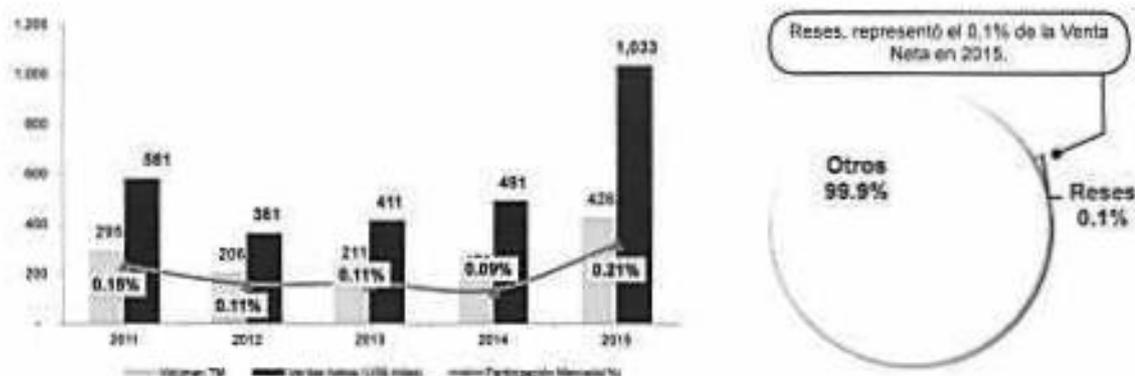
El costo por TM en el 2015 fue de US\$ 805, frente a US\$ 819 en el 2014. Esta mejora responde principalmente a incremento en volumen y uso de materias primas alternativas.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Mascotas comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas (US\$ miles)	52.511	47.474	10,6%
Utilidad Neta (US\$ miles)	4.768	4.847	-1,6%
Margen Bruto (%)	37,7%	37,0%	0,8%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	9.890	9.438	4,8%
RAN (%)	28,3%	32,5%	-4,2%
EBITDA (US\$ miles)	8.710	7.991	9,0%

Negocio de Reses

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

El año 2015 cumplimos con el propósito estratégico de abastecer los requerimientos de materia prima de res para el negocio de valor agregado. Con tal fin, se desarrolló un modelo de faenamiento y desposte en alianza con una empresa público-privada en el camal del Tena, modelo que encontró ciertas limitantes de capacidad para cumplir con los objetivos presupuestados. Tal situación nos llevó a la decisión de invertir en una sala de desposte propia que permitiese apalancar el crecimiento del volumen requerido.

En lo que se refiere a la venta de cortes, la estrategia comercial se enfocó en el canal Food Service Sierra, bajo un entorno competitivo que obligó a replantear el portafolio y modelo comercial.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

RESES	Avance Acum Dic.
Consolidar un "Modelo de Compra y Faena" que nos permita garantizar la provisión de producto presupuestada para el Negocio de Valor Agregado.	93%
Maximizar el valor de los cortes comerciales resultantes del desposte.	83%
Abastecer la demanda de materia prima del Negocio de Valor Agregado, en el 34% de su requerimiento total presupuestado (280 TM/año).	106%

Consolidar un "Modelo de Compra y Faena" que nos permita garantizar la provisión de producto presupuestada para el negocio de valor agregado

El modelo de faenamiento y desposte encontró limitaciones operacionales que nos impidieron cumplir con el plan de compra de reses previsto. Hacia cierre de año el negocio inició la adecuación de la nueva sala de desposte en la Planta de Yaruquí, cuya puesta en marcha está prevista para el segundo trimestre del 2016.

Principales Cifras del Negocio

El margen bruto se redujo debido principalmente a que el abastecimiento de animales provino 34% de producción propia y 66% de terceros, mientras en el año 2014 la producción propia abasteció el 73% del requerimiento. El efecto fue el incremento en 10% el precio de producción por kilo; adicionalmente, el precio mix de venta fue menor en 5%, pasando de US\$ 2,73/kg en 2014 a US\$ 2,64/kg en 2015.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Reses comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	1.033	491	110,4%
Utilidad Neta (US\$ miles)	-57	52	-209,6%
Margen Bruto (%)	5,7%	18,1%	-12,4%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	-90	89	-201,3%
EBITDA (US\$ miles)	-84	84	-200,0%

Dirección Comercial

La Dirección Comercial, es la unidad encargada de la comercialización y cobranza de los productos de los Negocios de Consumo Humano. Está integrada por las áreas de Ventas, Cartera, Soporte Comercial e Información Comercial. Durante el año 2015 cumplió con los siguientes factores críticos:

DIRECCION COMERCIAL	Avance Acumulado Dic
Optimizar el gasto comercial controlable (no incluye nómina)	100%
Cumplir la venta en kilos presupuestada para 2015	96%
Mantener modelo comercial	96%
Mantener el plan de expansión de penetración en clientes	87%
Optimizar inventarios	99%

Alineados con la estrategia corporativa se redujo en 10% del gasto comercial controlable presupuestado para el 2015. Desarrollamos estrategias para capitalizar la segmentación de canales y categorización de clientes, implementado en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo y Cuenca en clientes de atención directa.

Para consolidar el liderazgo comercial de PRONACA a nivel nacional, se implantó el Modelo de Servicio Integral en territorios atendidos por Distribuidores Zonales, consiguiendo el ingreso de 11.579 clientes nuevos. El 2015 cerramos con 105.730 clientes frente a un objetivo de 115.000 (92% de cumplimiento).

Con el objetivo de suplir la falta de equipos de frío en el mercado y para acompañar el crecimiento de la categoría de congelados, en el año 2015 instalamos 702 equipos, los mismos que se ubicaron principalmente en clientes del canal tradicional. El crecimiento promedio de la categoría de congelados fue del 31% frente a 22% en clientes que no contaban con estos equipos.

Como parte del proceso que acompaña a la ejecución del Modelo Comercial, continuamos reforzando competencias comerciales en los equipos a través de la creación de la Escuela de Ventas PRONACA, que permitirá potenciar los conocimientos de la fuerza de ventas para mejorar nuestro desempeño en el mercado.

2. Negocios de Nutrición Animal y Agrícola

Los negocios de Nutrición Animal y Agrícola, son los que venden alimento balanceado para pollos, cerdos, ganado y especies menores; e importa y distribuye insumos agrícolas. Nutrición Animal a partir del 2015, se encarga de la comercialización de pollo bb marca INCA. Adicionalmente, el Negocio Agrícola gerencia los almacenes de insumos agrícolas INDIA.

La principal estrategia del negocio pecuario fue capitalizar las oportunidades de crecimiento que nos ofrecía el mercado. Con aprovechamiento de economías de escala para mantener precios estables, resolvimos aumentar la participación de mercado e incrementar la atención a través del canal de clientes directos. La venta de alimento balanceado arrojó ventas por 219 mil toneladas, que equivalen a 123% con relación al 2014 y 110% de cumplimiento del presupuesto.

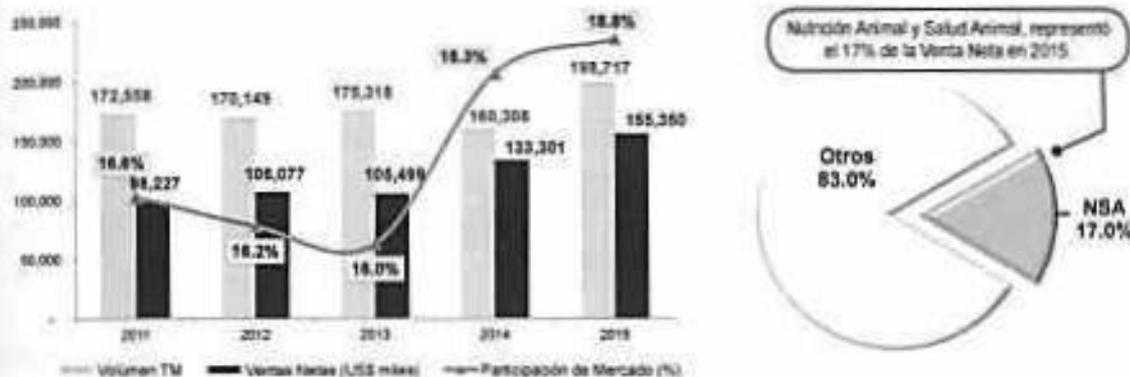
En el Negocio Agrícola nos concentramos en la generación de demanda a través de días de campo y trabajo cercano con los productores. Para evitar el incremento de la cartera con el sector público, se decidió no participar en el programa de kits agrícolas del MAGAP en la última campaña de invierno.

La demanda de productos agrícolas en 2015 se limitó de forma importante debido al nerviosismo de los agricultores ante un eventual y dañino Fenómeno de El Niño, la falta de financiamiento en el sector, la reducción del programa de kits del MAGAP y la búsqueda de productos de bajo precio. No obstante lo anterior, mantenemos las "Jornadas Productivas INDIA" como medio de difusión del valor agregado de nuestros productos, para de esta manera seguir generando demanda.

Consolidadas las ventas de los negocios de Nutrición Animal y Agrícola, se alcanzó en el año US\$ 191,8 millones. Si a estas ventas netas se suma las ventas del Negocio de Mascotas, indican un total de US\$ 244,3 millones lo que nos ubica en el primer lugar en ventas del sector agropecuario del país, por sobre Agripac que estimamos vendió US\$ 230 millones en el 2015.

Negocio de Nutrición y Salud Animal

Volumen, Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

El año 2015 trajo oportunidades y desafíos para este Negocio Pecuario. A la vez que, la industria crecía para alimento de cerdos y camarón, la demanda para alimento de pollo y ganadería se restringió.

En el 2015 el Negocio mantuvo la estrategia definida anteriormente, de mantener precios de venta estables, buscando aumentar la participación de mercado. Esta estrategia, sumada a la calidad de producto y el nivel de servicio que ofrecemos, contribuyó a un crecimiento histórico en volumen de ventas, alcanzando 219 mil toneladas, que además, nos permitió mejorar el margen de rentabilidad del negocio.

El éxito del año estuvo fundamentado por el crecimiento en las líneas de cerdos y camarón. En avicultura, el año inició con altos inventarios de pollo en granjas, por el bajo precio de venta, que llegó hasta USD 0.68 la libra de pollo en pie (por debajo del costo de producción). Esta circunstancia desmejoró la demanda de alimentos balanceados y se buscaron alternativas en productos económicos como los "Concentrados". El retraso en el encajetamiento, provocó una menor oferta, que significó incremento de precios (US\$/lb 0.92) en el mes de mayo. En el tercer trimestre, debido a la mayor oferta de pollo, el precio nuevamente se redujo. El 2015 experimentó la mayor volatilidad de precios de la industria de los últimos 10 años.

En porcicultura, después de la crisis del cerdo viva en el 2012, alcanzó en el 2015 un precio récord del kilo en pie: US\$ 2,98. La producción subió 3% resultante de proyectos de incremento de madres. En el segundo semestre, la oferta de carne provocó un impacto negativo en el precio, llevándolo a US\$ 2,30 el kilo en pie a fin del año.

En ganadería la sobreproducción de leche ha causado que las industrias lácteas impongan cupos a sus proveedores y bajen los precios. El precio promedio del litro de leche bajó a US\$ 0,47 en el año 2015. En el cuarto trimestre, los ganaderos de la zona más lechera del país se vieron afectados por la caída de ceniza proveniente del volcán Cotopaxi, que destruyó el forraje disponible; causó enfermedades respiratorias y afectó la producción lechera hasta en el 40%. El problema del volcán generó traslado de ganado a zonas sin riesgo.

En acuicultura la industria estimaba que la producción de camarón del Ecuador llegue a 350.000 TM en el 2015, es decir 10.000 TM más que en el 2014. Aunque esta meta fue cumplida, el valor económico de las exportaciones de camarón fue menor en 12%, debido a la recuperación de países productores como Tailandia y China que regresaron al mercado con un gran volumen de oferta y menores precios.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

NUTRICION Y SALUD ANIMAL	Avance Acum Dlc
Mantener el crecimiento del Negocio con relación al año 2014, con enfoque en SOM: en la línea de aves 24%, con 81 mil TM ganado 37% con 38 mil TM y cerdos 58% con 75 mil TM. Total 194 mil TM	105%
Consolidar la estrategia de ventas dirigida a clientes directos en las líneas de aves, ganado y cerdos (37 mil TM).	108%
Implementar el plan comercial de Camaron, desarrollando el mercado de alimentos extruidos y conocimiento de la industria 5.520 Tm.	125%
Ampliar el portafolio con 10 nuevos productos de salud animal en las líneas de cerdos y ganadería. Para alcanzar una venta USD 4,6 MM.	109%

Mantener el crecimiento del Negocio con relación al año 2014, con enfoque en participación de mercado: en la línea de aves 24%, con 81 mil TM; ganado 37% con 38 mil TM; y cerdos 58% y 75 mil TM

Se cumplió con la meta del crecimiento de todas las líneas, destacándose el crecimiento en cerdos del 26%, tilapia 18% y camarón 185%. El negocio generó un crecimiento del 10%, comparado con el volumen vendido en 2014, cerrando el año con 219 mil toneladas.

Consolidar la estrategia de ventas dirigida a clientes directos en las líneas de aves, ganado y cerdos (37 mil TM)

Se consolidó la estrategia de ventas a clientes directos llegando a 39 mil toneladas. Se consiguió con ello disminuir la dependencia en el canal de macro - distribuidor, mejorando el margen para el negocio.

Implementar el plan comercial de camarón, desarrollando el mercado de alimentos extruidos y conocimiento de la industria 5.520 TM

La línea de camarón cerró el año con ventas de 8.083-TM, equivalente a 150% sobre el presupuesto, posicionando la marca en el mercado y generando mayores expectativas entre los camaroneros del país.

Ampliar el portafolio con 10 nuevos productos de salud animal en las líneas de cerdos y ganadería, para alcanzar una venta USD 4,6 MM

Se incorporaron al portafolio 12 nuevos productos, entre ellos 6 del laboratorio Ourofino con su línea de reproducción animal y antiparasitarios. Por otro lado se sumó al portafolio de salud animal productos de la casa Novartis que fue adquirida por Elanco, firma a la que representamos en el Ecuador.

Principales Cifras del Negocio

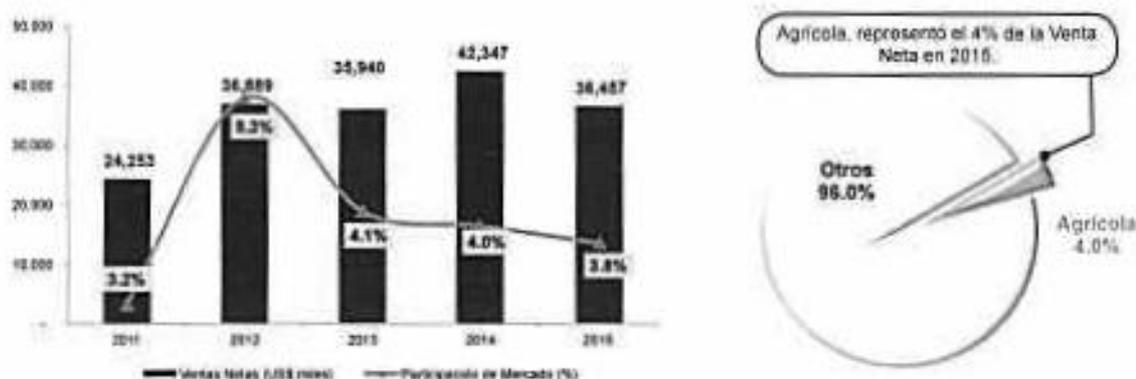
Las ventas del año 2015 muestran un crecimiento del 10% en comparación con el 2014; las líneas de mayor crecimiento fueron cerdos, camarón, cuyes y conejos, sales minerales y tilapia.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio de Nutrición y Salud Animal comparadas con el año anterior:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	155.350	133.301	16,5%
Utilidad Neta (US\$ miles)	12.981	7.551	71,9%
Margen Bruto (%)	22,8%	18,7%	4,2%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	24.348	16.175	50,5%
RAN (%)	31,5%	22,4%	9,1%
EBITDA (US\$ miles)	22.165	13.092	69,3%

Negocio Agrícola

Ventas Netas y Participación de Mercado



Entorno y Estrategia

El Negocio Agrícola decreció 14 % en ventas con relación al año pasado. Las reducciones se presentaron en las líneas de negocios de fertilizantes (-25%) y salud agrícola (-10%) por la disminución de áreas de siembra en maíz.

Previo al invierno 2015, se difundió agresivamente la inminente presencia del Fenómeno de El Niño que se anunciaba sería extremadamente fuerte, causando que muchos agricultores no siembren por temor a perder la inversión; aquellos que sembraron invirtieron en insumos agrícolas de bajo costo, regresando incluso al uso de semillas recicladas.

A diferencia del 2014, el programa de kits agrícolas del MAGAP tuvo una menor incidencia, debido a la reducción del subsidio estatal y del área sembrada por los motivos climáticos expuestos. El subsidio se redujo de US\$ 214 a US\$ 130 en maíz y de US\$ 270 a US\$ 150 en arroz. Dado el atraso en el pago de parte del Gobierno, decidimos no participar en el programa de kits agrícolas del MAGAP en este invierno. Al final del 2015 la deuda ascendía a USD 5 millones.

Si bien los factores mencionados provocaron una disminución en nuestras ventas, hemos crecido en el cultivo de arroz. El volumen de venta en semillas de arroz se incrementó en 37%, alcanzando una cifra de 3.888 toneladas, lo cual permitió que la línea genética no decrezca frente al año anterior a pesar de la reducción en semillas de maíz. Es la primera vez que el cultivo de arroz supera en ventas al cultivo de maíz.

Continuamos trabajando en la generación de demanda para productos de salud dirigidos a los cultivos de banano, café, cacao, palma y tropicales como una oportunidad de diversificación de los cultivos foco del negocio.

En la línea abonos fortalecimos la estrategia comercial y la generación de demanda, lo que nos permitió crecer 80% en ventas en relación al año anterior, pasando de 4,3% a 7,6% de participación de mercado.

Factores Críticos

A continuación se presenta los resultados de los Factores Críticos 2015:

AGRICOLA	Avance Acum Dic.
Crecer 12,7% en ventas netas, pasando de \$42.0 millones del 2014 a \$47.3 millones en el 2015	77%
Incrementar la cobertura de distribución con la apertura de al menos 13 nuevos clientes entre Puntos de Venta y Agregadoras, pasando de 155 a 168 clientes.	125%
Cumplir con la construcción de la cámara fría No. 6 e iniciar el proceso de ampliación de la Planta de Producción de Semillas de Arroz, de acuerdo al cronograma establecido.	100%
Lanzar los programas de fidelización: Agricultores Emprendedores (en campo) y Aliados India (en puntos de venta).	84%
Optimizar el gasto de Alquileres, Arriendos y Suministros Indirectos de Fabricación, pasando de 1,5% año anterior a 1,35% en el 2015.	74%

Crecer 12,7% en ventas netas, pasando de US\$ 42,0 millones del 2014 a US\$ 47,3 millones en el 2015

La meta de US\$ 47,3 millones en ventas netas no se logró debido a la reducción del área de siembra en maíz, la no participación en kits MAGAP de invierno, la amenaza del Fenómeno El Niño y la falta de crédito para el sector agrícola.

Lanzar los programas de fidelización: Agricultores Emprendedores (en campo) y Aliados INDIA (en puntos de venta)

En lo referente al programa Agricultores Emprendedores quedó parcialmente implementado. El programa de Aliados INDIA se implementó y veremos los resultados al final de la presente campaña de invierno.

Optimizar el gasto de alquileres y suministros indirectos de fabricación, pasando de 1,5% del año anterior a 1,35% en el 2015

La reducción en la venta impactó fuertemente en nuestros niveles de inventario de semillas, fertilizantes y agroquímicos, lo cual impidió el cumplimiento de este factor, llegando al 74% de cumplimiento.

Principales Cifras del Negocio

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales del Negocio Agrícola, comparadas con el año anterior.

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	36.457	42.347	-13,9%
Utilidad Neta (US\$ miles)	-410	1.796	-122,8%
Margen Bruto (%)	27,4%	30,5%	-3,0%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	-1.140	3.197	-135,6%
RAN (%)	1,8%	9,9%	-8,1%
EBITDA (US\$ miles)	999	4.008	-75,1%

Almacenes INDIA

Las ventas propias de los Almacenes INDIA crecieron en 152% en relación al 2014, llegando a facturar US\$ 4,8 millones con un margen bruto del 31%. El principal factor que apalancó este progreso fue el crecimiento del mercado porcino, sumado al cumplimiento de la estrategia de crecimiento con apertura de nuevas sucursales (Cuenca), reubicación de locales en Quito y Guayaquil y estandarización de procesos.

Proyecto de Optimización Comercial Agropecuario

De acuerdo al desempeño del piloto del Proyecto de Optimización Comercial Agropecuario, se confirmó que el modelo de atención directa a clientes de NSA y Mascotas es viable. El piloto logró crecimiento en ventas en la zona del Guayas del 10%, igual al mercado de balanceados. El 95% de los clientes mostraron satisfacción a la atención directa con un asesor multiproducto. El modelo se implementará progresivamente a nivel país. En el 2016 se intervendrán las Provincias de Pichincha y Los Ríos.

Para el Negocio Agrícola, el despliegue del nuevo esquema comercial permitió conseguir 43 nuevos clientes, entre puntos de venta y agregadoras. Se continuará en la construcción del modelo de distribución con el fin de bajar el costo de servir del negocio.

Almacén	Ventas 2015 US\$ miles
Mocache	1.132
El Empalme	1.011
Guayaquil	985
Quevedo	848
Balzar	474
Quito	297
Cuenca	102
Josefina	21
Total	4.870

3. Negocios de Agroexportación

En el año 2015 los negocios de Agroexportación representaron para PRONACA el 4,5% de las ventas netas que incluye productos como palmito, alcachofa y desde el año 2015 quinua. Esta actividad la realizamos a través de la empresa INAEXPO, que tiene una estructura de cinco oficinas en el mundo, aparte de cinco representantes comerciales internacionales.

la industria de quinua está pasando por una etapa de "shake-out" en el cual los productores ineficientes están saliendo del mercado. Creemos que, una vez superada esta etapa, se consolidarán los jugadores, se reducirá el sobre - stock y se elevarán nuevamente los precios.

Factores Críticos

A continuación se presenta el cumplimiento de los Factores Críticos:

AGROEXPORTACIÓN	Avance Acum Dic.
PALMITO	
Disminuir 60 Contenedores de inventario (de 150 a 90 Contenedores) buscando una composición adecuada.	8%
Incrementar tamaño de la categoría de palmito en nuevos mercados (Medio Oriente, Asia, Otros) con un mínimo de 5 Contenedores de venta en el año.	0%
Incrementar en Chile la participación de mercado en 2% (12% año 2014 al 14% año 2015) a través de la venta de 140 contenedores.	90%
Conseguir ventas de 20 TM de productos innovadores (Ecuador y el mundo).	0%
INAEXPO USA	
Incrementar participación de mercado de Palmito en USA del 42% al 44% a través de la venta de 160 Contenedores.	93%
Incrementar la venta de Otros Productos a 6 Contenedores (En el año 2014 14 contenedores)	79%
ALCACHOFA	
Incrementar en 35% las ventas de Alcachofa desde Perú para alcanzar ventas de 110 Contenedores, creciendo del 3% al 4% en la participación de mercado en USA.	77%
SUPERALIMENTOS	
Alcanzar ventas de 50 Contenedores de Quinua.	22%
Presentar propuesta de comercialización de otros superalimentos al Comité Corporativo (Diciembre 2015).	100%
OPERACIONES/ CAMPO/ PRODUCCION	
Mejorar la eficiencia de la planta de palmito en 5% logrando un índice de cajas /hora/hombre de 1,95 (1,85 en el año 2014)	54%
Procesar de forma continua 72 TM diarias de MP disponible de palmito en la planta de Deshidratado.	39%
Mejorar la productividad agrícola a través de eficiencias en campo:	97%
Optimizar el gasto controlable (Mantenimiento y MOD.) en \$112.000 en relación al año anterior. (2014 \$ 9'223 - 2015 \$ 9'110)	112%
Implementar la estrategia de mercadeo para Inaexpo.	100%

Palmito

Disminuir 60 Contenedores de Inventario (de 150 a 90 contenedores) buscando una composición adecuada

El esfuerzo comercial realizado durante el 2015 para reducir inventarios no tuvo el resultado esperado. Los precios del producto se desplomaron haciendo que lograr ese objetivo solo se consiguiese mediante pérdida de márgenes.

Incrementar tamaño de la categoría de palmito en nuevos mercados (Medio Oriente, Asia, Otros) con un mínimo de 5 Contenedores de venta en el año / Conseguir ventas de 20 TM de productos innovadores (Ecuador y el mundo)

Se visitó China, Rusia y Dubai, donde se presentó el producto y hubo interesados; esperamos lograr resultados durante el 2016.

Incrementar en Chile la participación de mercado en 2% (12% año 2014 al 14% año 2015) a través de la venta de 140 contenedores

A través de gestión propia, dado que en Chile ya no tenemos un representante, se logró el objetivo de incrementar las ventas en 2%. Hemos abierto nuevos clientes y fortalecido la relación con los antiguos.

INAEXPO USA

Incrementar participación de mercado de Palmito en USA del 42% al 44% a través de la venta de 160 contenedores / incrementar la venta de otros productos a 8 contenedores.(en el año 2014 14 contenedores)

El incremento de ventas en INAEXPO USA de 2014 a 2015 fue de 7%. Llegamos a 150 contenedores. Si bien la meta no se logró, el crecimiento fue muy bueno.

Incrementar en 35% las ventas de Alcachofa desde Perú para alcanzar ventas de 110 Contenedores, creciendo del 3% al 4% en la participación de mercado en USA

En términos de ventas, el objetivo no se cumplió por falta de suministro del proveedor. Esto no afectó la relación con los clientes ya que era conocida la escasez de producto en todo el mundo.

Quinoa

Alcanzar ventas de 50 contenedores de quinoa

El objetivo no pudo cumplirse debido a una caída de precios, inferior a costos de producción. El mercado de quinoa sigue creciendo a 10% anual y se espera que las malas experiencias de los productores y el Fenómeno de El Niño nos den una buena oportunidad para vender durante el 2016.

Principales Cifras del Negocio

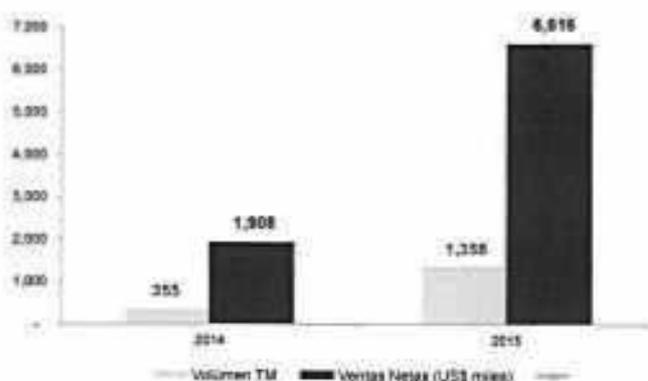
Los resultados del 2015 tuvieron un comportamiento inferior al del 2014. Esto se debe principalmente a la caída de precios de venta y al cambio en el mix de producción, fruto de las necesidades del mercado mundial.

A continuación se presentan las cifras financieras e indicadores principales generados en el año 2015:

Indicador	Palmito	Quinoa	Alcachofa	Otros	Total
Ventas Netas (US\$ miles)	35.203	652	3.714	416	39.985
Utilidad Neta (US\$ miles)	468	- 1.058	- 34	1	- 623
Margen Bruto (%)	18,0%	-6,3%	5,0%	12,0%	16,3%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	1.874	- 626	- 56	1	1.193
RAN (%)	4,0%	-26,0%	-	-	1,0%
EBITDA (US\$ miles)	2.195	- 625	- 54	1	1.518

Negocio Operador Logístico

Volumen, Ventas Netas



Entorno y Estrategia

En el año 2014, PRONACA ingresó al Negocio de Operación Logística, con lo cual se planteó apalancar una fortaleza de la Organización, distribuyendo productos para otras empresas. Es así como empezamos a distribuir productos de La Universal.

El cumplimiento de la venta presupuestada para el 2015 fue 50% en kilos y 42% en dólares, debido principalmente a la no salida de un 20% de los distribuidores de La Universal y a una sobre presupuestación para las condiciones del año 2015.

Se alcanzó una utilidad neta de US\$ 357 mil, que representó el 5,4% sobre ventas netas. Se iniciaron pilotos con otras compañías, como Kimberly - Clark, La Moderna y Exofrut.

Factores Críticos

A continuación se presentan los resultados de los Factores Críticos 2015:

OPERADOR LOGISTICO	Avance Acumulado Dic
Optimizar el gasto comercial controlable (no incluye nómina)	100%
Cumplir la venta en kilos presupuestada para 2015	46%
Implementar nueva Compañía de Terceros	20%
Mantener modelo comercial	87%

Principales Cifras del Negocio

Se listan a continuación las principales cifras del año 2015:

Indicador	2015	2014	Variación
Ventas Netas (US\$ miles)	6.616	1.908	246,8%
Utilidad Neta (US\$ miles)	357	149	139,6%
Margen Bruto (%)	20,5%	20,3%	0,2%
Contribución Ajustada (US\$ miles)	394	237	66,2%

1. Vicepresidencia de Operaciones

La Vicepresidencia de Operaciones de PRONACA tiene a su cargo administrar la cadena de abastecimiento de la Corporación desde la compra de insumos, crianza procesamiento y distribución de nuestros productos.

Los factores críticos planteados para esta Vicepresidencia en el año 2015, apuntaron a mejorar la competitividad de la empresa. El enfoque fundamental ha sido reducir costos a través de nuevos modelos de producción que aseguren sostenibilidad y rentabilidad, y consolidar el proceso de planeación de la demanda, reduciendo inventarios y optimizando el capital de trabajo.

Los factores críticos del 2015, y los avances logrados, fueron los siguientes:

VP Operaciones	Avance Acumulado
Obtener eficiencias en costos de producción que permitan mantener un price index competitivo.	102%
Maximizar el uso de la capacidad en plantas, economía de escalas para impulsar el crecimiento de los Negocios a través de:	98%
Cumplir con el plan de producción SOP del mes.	96%
Automatizar los procesos industriales:	102%
Crecimiento capacidades	98%
Ejecutar CAPEX 2015	94%
Presentar al Directorio el nuevo modelo sostenible de producción para el Negocio Cerdos.	100%
Analizar los Modelos Producción Negocio de Huevos, Pavos, Arroz, y Bebidas.	100%
Generar ahorros a través del control de gastos	100%
Asegurar el cumplimiento de la Normativa Legal Vigente	86%

SOP= Sales & Operational Planning

Obtener eficiencias en costos de producción que permitan mantener un Price Index competitivo

El año 2015 continuamos reduciendo los costos de producción: US\$ 1,36/kg pollo a pie de granjas propias, US\$ 1,42/ kg pollo a pie de granja de integrado, US\$ 1,74/kg cerdo en pie. Estas mejoras son resultado de las inversiones tanto en granjas como en plantas de procesos, podemos destacar la transformación de granjas abiertas a ambiente controlado y la incorporación del proceso de Combi - Chiller.

Cumplir con el plan de producción SOP del mes

La herramienta de planeación de la demanda (SO99) y la nueva forma de planear producción a través de reuniones de operaciones y ventas (SOP), han significado la incorporación de una nueva competencia crítica a la Empresa. En el año 2014 el inventario de materia prima, producto terminado y suministros de PRONACA fueron equivalentes a 45 días de ventas, mientras que al cierre del año 2015 logramos bajarlo a 39 días, lo cual significó una reducción de capital de trabajo.

Ejecutar el presupuesto de inversiones (CAPEX)

Llegamos a una cifra record de ejecución de inversiones de US\$ 43,1 millones. Se redefinieron algunos proyectos que estaban en proceso de implementación, frente a la posible reducción del flujo de caja de disponible para Capex. Entre las inversiones más destacables, debemos mencionar la transformación de dos granjas a tecnología de túnel, culminación del proyecto "Combi Chiller", automatización del proceso de eviscerado, se construyeron sistemas contra incendios en nueve centros de operación, construcción de los sistemas de tratamiento de aguas residuales en seis centros de operación y ampliación de la bodega de producto terminado de Durán.

Analizar modelos de producción

Los equipos multidisciplinarios de los negocios de pavos, huevos y arroz trabajamos en presentar un nuevo modelo de negocio basado en optimizar los costos de producción e incorporar mejores prácticas comerciales, logisticas o de distribución.

2. Vicepresidencia de Finanzas y Planeación

La División de Finanzas y Planeación agrega valor al Grupo desarrollando nuevas competencias y capacidades para competir en un entorno en permanente evolución; liderando la ejecución de los planes de gestión en las unidades de negocio; optimizando el uso de recursos financieros, obtenidos de fuentes diversificadas; y, manteniendo la flexibilidad que se requiere para prosperar en un entorno volátil como es el del Ecuador y de los mercados mundiales actuales.

Por lo tanto, durante el año 2015 la División de Finanzas y Planeación, apoyó a la Organización liderando la ejecución de algunos factores críticos del Comité Ejecutivo, como el desarrollo del modelo de crecimiento internacional, y la reducción de gastos administrativos.

Los factores críticos del 2015, y los avances logrados, fueron los siguientes:

VP FINANZAS Y PLANEACION	Avance Acumulado Dic.
Diseñar el modelo de Desarrollo Internacional para la Corporación.	100%
Líderar el análisis de posibles nuevos negocios y adquisiciones	100%
Líderar la actualización del Plan Estratégico de la Corporación y realizar el seguimiento a su ejecución.	100%
Presentar en forma oportuna el análisis de resultados y proyecciones de la Organización a la Presidencia, Comité Ejecutivo y otros Comités.	98%
Líderar la reducción del Gasto Administrativo, a través de la automatización de reportes para el control y elaboración de políticas para el uso eficiente de recursos.	95%

Diseñar el modelo de desarrollo internacional para la Corporación

Es vital desarrollar la competencia, estructura y sistemas para internacionalizarnos en forma consistente y sostenible. Durante el 2015 negociamos con la Corporación Financiera Internacional (CFI, del Grupo del Banco Mundial) para que nos apoyen en esta iniciativa.

Liderar el análisis de posibles nuevos negocios y adquisiciones

La División de Finanzas creó hace algunos años una área de Nuevos Negocios y Proyectos para poder analizar nuevos negocios o proyectos, priorizando las ideas según su "business case" y aplicando la metodología de "project management". Durante el 2015 esta área apoyó en el lanzamiento del Negocio de Bebidas, así como en el avance del naciente negocio de quinua en Perú. Además, analizó seis nuevos proyectos, entre ellos el superalimento chía, y ocho oportunidades de negocios de la industria de alimentos en Ecuador y la región.

Presentar en forma oportuna el análisis de resultados y proyecciones a la Alta Gerencia de la Organización

La División de Finanzas y Planeación en una Organización multinegocio agrega valor liderando la gestión financiera del Plan Operacional en las unidades de negocios, así como con el desarrollo de metodologías para hacer proyecciones de los resultados, competencia vital en entornos de ciclos económicos volátiles.

Liderar la reducción del gasto administrativo, a través de la automatización de reportes y la elaboración de políticas apropiadas

La forma de hacer sostenible cualquier esfuerzo de reducción de gastos administrativos es asignando responsables, reportando hacia ellos sus gastos efectuados, y cerrando el círculo con la emisión de políticas que hagan cada vez más eficiente el uso de los recursos de la Organización. Durante el 2015, la División diseñó cubos de información para obtener la información del gasto por responsable y concepto, estructuró reportes mensuales y emitió políticas para reducir el gasto innecesario.

3. Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional

La Vicepresidencia de Desarrollo Organizacional tiene como objetivo administrar los recursos que la Organización requiere para cumplir con sus metas estratégicas. Las áreas que conforman esta Vicepresidencia son las Direcciones de Talento Humano, Servicios Compartidos, Tecnología de Información, Jurídica y de Arquitectura Empresarial.

Los resultados específicos durante el 2015 se reflejan en los avances de los Factores Críticos:

VP DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Avance Acum Dic.
Diseñar un modelo de desarrollo de negocios con aspectos de talento humano, tecnología informática, legal y servicios compartidos.	100%
Controlar los riesgos laborales de PRONACA	91%
Implementar la herramienta de control de Contratos (Administración de Contratos)	41%
Implementar las nuevas áreas de :	100%
Seguridad de la Información	100%
Arquitectura Empresarial (Organización y Métodos)	100%
Generar eficiencias con el Proyecto de la Cadena de Abastecimiento a través de la implementación de proyectos de T.I.	92%
Diseñar con el IFC un modelo de desarrollo internacional - Buen Gobierno Corporativo	100%

Diseñar un modelo de desarrollo de negocios con aspectos de talento humano, tecnología informática, legal y servicios compartidos

El proyecto inició con la finalidad de tener un documento o procedimiento que permita a la organización seguir pasos estandarizados con el fin de incorporarlos en otras operaciones de una manera eficiente.

Controlar el riesgo laboral por sobretiempos con la implementación del "Proyecto de

Gestión de Sobretiempos"

El proyecto inició con el levantamiento de información por sobretiempos en 27 centros de operación realizados con una consultora y 77 centros de operación realizados por el equipo interno, lo cual se ha cumplido. Está pendiente la implementación de nuevas formas de contratación según la jornada laboral, que culminará en el 2016.

Implementar las áreas de Seguridad de la Información y Arquitectura Empresarial

Hemos logrado incorporar dentro de esta Vicepresidencia las áreas de Seguridad de la Información y Arquitectura Empresarial, que aportarán a la estrategia de la organización mediante mejoras en procesos.

Otros Logros

Durante el 2015 la inversión en capacitación superó el presupuesto asignado, encaminadas al desarrollo de competencias como trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, cambio e innovación y desarrollo de personas. Adicionalmente, 16 ejecutivos fueron certificados como coaches por HPI, contando actualmente con 23 certificaciones. Adicionalmente, como parte de la filosofía del "Ser PRONACA", se desarrolló el programa de Liderazgo en Habilidades Conversacionales en el cual participaron 160 ejecutivos permitiendo alcanzar un estadio cultural alineado a nuestra filosofía.

Hemos implementado procesos y tecnologías asociadas a los proyectos de administración de cadena de abastecimiento, servicios compartidos, facturación electrónica, modelos comerciales, modelo de medición corporativo y contrataciones de servicios en Nube.

Se iniciaron capacitaciones en procesos con metodología de BPM (Business Process Management) para lograr mayor eficiencia y agilidad operacional en nuestros procesos.

En Talento Humano iniciamos el proceso de incorporación de la nómina en SAP (Success Factor).

4 .Vicepresidencia de Sostenibilidad

El enfoque principal de la Vicepresidencia de Sostenibilidad es asegurar la actividad de la compañía en el largo plazo a través de la gestión de aspectos sociales, ambientales y de reputación de la empresa. Esta Vicepresidencia la conforman tres direcciones: Responsabilidad Corporativa, Seguridad y Regionales y Comunicación.

Para dicha gestión, se escogieron los siguientes factores críticos en el 2015:

VP SOSTENIBILIDAD	Avance a Diciembre
Definir nuevo modelo de sostenibilidad	100%
Asegurar el cumplimiento de la normativa egal	85%
Construir capital social y político	121%
Fortalecer la imagen institucional interna y externa	113%
Fortalecer la Gestión de la Seguridad	100%
Medir impactos ambientales	90%

Los aspectos más relevantes se destacan a continuación:

Definir nuevo modelo de sostenibilidad

La práctica de la Sostenibilidad ha evolucionado en los últimos 10 años en PRONACA. Uno de los retos que nos impusimos en el 2015, fue definir un Modelo de Sostenibilidad que construya sobre la gestión existente y que proyecte a nuestra compañía hacia el cumplimiento de la estrategia. Fruto de dicho esfuerzo es la filosofía del "Ser PRONACA", la cual refuerza nuestro propósito y valores con principios de acción alineados a las competencias que buscamos en nuestros equipos de trabajo.

Asegurar el cumplimiento de la normativa legal

Con el fin de reducir el riesgo ambiental de PRONACA, se ejecutaron 46 proyectos ambientales en los centros de operación. El indicador del riesgo ambiental de la empresa tiene un cumplimiento del 85%. Para disminuir el riesgo legal de operación, se tramitaron y obtuvieron 548 de 549 permisos. En el seguimiento a la obtención de permisos de los Proveedores Avícolas registramos la obtención de 457 de 666.

Construir capital social y político

Con el fin de fortalecer el capital social de la empresa, se ejecutaron 116 programas comunitarios, entre capacitaciones, mejoramiento de infraestructura básica en centros educativos, donaciones en fechas conmemorativas y visitas a los centros de operación. Además se dictaron 3 charlas a proveedores inclusivos de maíz sobre economía familiar, gestión de desechos y familia feliz.

Fortalecer la imagen institucional interna y externa

Este factor crítico se logró ejecutar a través de una estrategia comunicacional, con la cual se llegó a más de 1,7 millones de personas utilizando diferentes medios como televisión, página web, redes sociales, ferias de alimentos, revistas y prensa.

Fortalecer la gestión de la seguridad

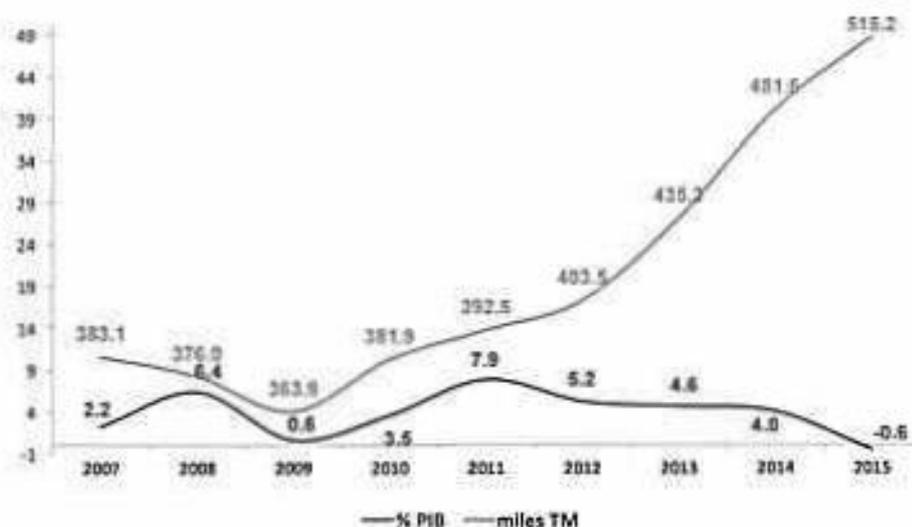
Para fortalecer la seguridad de los productos transportados (materias primas y productos terminados) se incorporaron en nuestro sistema de monitoreo y trazabilidad (CEMCO) 669 vehículos, cumpliendo con el 100% de lo planificado. En lo referente a Seguridad y Salud Ocupacional, la tasa de siniestralidad fue de 6,5, valor menor a la meta (7).

Medir impactos ambientales

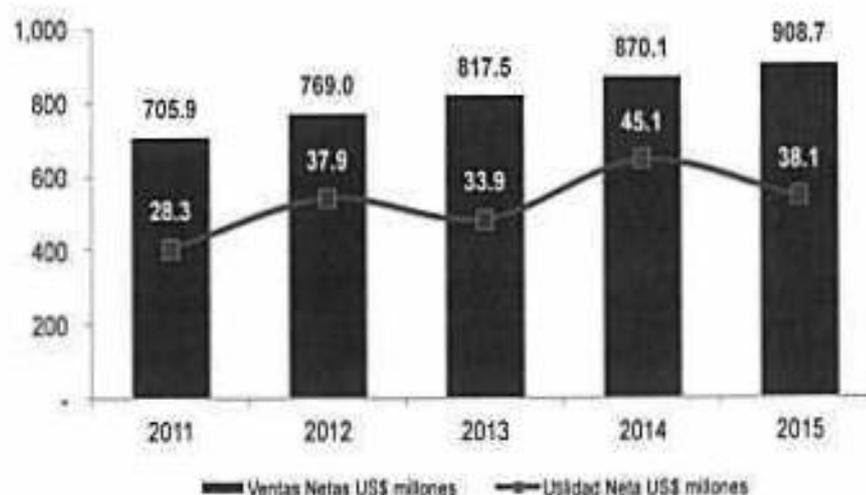
Con el propósito de evaluar el impacto ambiental que generan los procesos de la empresa, se ha medido la huella de carbono corporativa del año 2014 para obtener un indicador que pueda ser comparable en el tiempo y permita desarrollar proyectos que prevenga o reduzcan el impacto de afectación al ambiente. Además se ha medido la huella hídrica de 28 instalaciones a fin de optimizar el uso eficiente del agua. Respecto a la huella ecológica se identificó una metodología de medición, la misma que será analizada para su implementación.

F. Informe Financiero

Debido a la estrategia de volumen y economías de escala, en el año 2015 PRONACA continuó creciendo en volumen (+7%), pese a que el PIB real de la economía descendió en 0,6%.



Este incremento en capacidad instalada y producción nos llevó a incrementar nuestras ventas netas a US\$ 908,7 millones (excluyendo ventas a integrados), obtener utilidades netas de US\$ 38,1 millones, con un Retorno sobre Patrimonio de 9,5%.



Las ventas en dólares aumentaron en 4,4% con relación al año 2014, con un margen bruto de 23,8%.

Adicionalmente, en el año 2015 la Compañía registró un EBITDA de US\$ 95,7 millones, cifra similar a la que se viene generando desde el año 2013. El margen de EBITDA fue 10,5%.



En el 2015 se pagó impuestos por US\$ 43,2 millones, que se desglosa de la siguiente manera:

- Impuesto a la Renta Causado US\$ 14 millones,
- Impuesto IVA US\$ 13,7 millones,
- Aranceles en importaciones US\$ 7,4 millones
- Impuesto de salida de divisas US\$ 7,1 millones
- Impuestos municipales US\$ 1 millón.

En abril del 2015 se aprobó la Ley Orgánica de Remisión de Intereses, Multas y Recargos y la Compañía decidió acogerse a los beneficios de esta ley, generando una disminución del contingente tributario de US\$ 10,3 millones.

La utilidad neta llegó a US\$ 38,1 millones, inferior en US\$ 7 millones a aquella generada en el año 2014. Sin embargo, al excluir el ajuste por amnistía tributaria de US\$ 4,2 MM, y nuevos emprendimientos en negocios de quinua y bebidas, la utilidad neta habría llegado a US\$ 43,4 MM, cifra cercana a la generada en el 2014.

El saldo de las obligaciones financieras de corto y largo plazo al cierre del año ascendió a US\$ 141 millones, US\$ 23 millones sobre aquel del año 2014. La estrategia financiera de la Corporación incluye la priorización de contratar deuda de largo plazo local. En el año 2015 se contrataron US\$ 36 millones de deuda local de largo plazo. Al excluir los fondos

disponibles, locales y en el exterior, la deuda neta fue de US\$ 64 millones en el 2015, igual a aquella del año 2014.

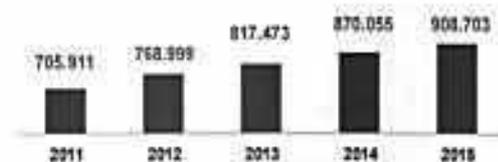
El flujo de caja de operaciones del año fue US\$ 29 millones, inferior a aquel generado en el año anterior de US\$ 75 millones, debido al pago de obligaciones tributarias por acogernos a la ley de remisión de multas e intereses, y por el pago anticipado de buques de soya por US\$19 millones, como parte de la estrategia financiera.

El monto de inversiones en activos fijos del año 2015 fue de US\$ 43,1 millones, superior en US\$ 3,2 millones a aquel invertido en el año 2014.

Los resultados obtenidos en el año 2015 de PRONACA consolidado (incluye INAEXPO, INCA y otras empresas menores y excluye ventas a integrados) se resumen a continuación:

Cifras Consolidadas (US\$ miles)	2015	2014
Ventas	908.703	870.055
Utilidad Bruta	216.609	217.505
EBITDA	95.685	109.151
Utilidad Neta	38.058	45.135
Posición financiera (US\$ miles)		
Patrimonio	408.264	393.117
Activos	688.197	674.748
Capital de trabajo	170.555	175.119
Deuda Financiera	141.336	118.599
Flujo de caja (US\$ miles)		
Flujo de caja por actividades de operación	29.480	74.515
Adquisición de propiedades planta y equipo	43.143	39.968
Ratios (%)		
% Margen Bruto	23,8%	25,0%
% Margen Neto	4,2%	5,2%
% Margen EBITDA	10,5%	12,5%
RAN (%)	12,8%	16,8%
ROE (%)	9,5%	12,0%

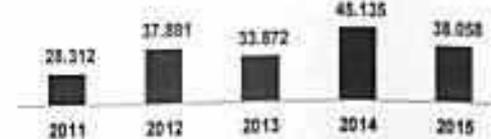
Ventas Netas



% Margen Bruto



Utilidad Neta



EBITDA



Resultados por Sector

Principales Cifras	Consolidado	Consumo Humano	Agropecuario	Agroexportación
Ventas Netas (US\$ miles)	908.703	676.911	191.807	39.985
Margen Bruto (%)	23,8%	24,3%	23,7%	16,3%
Utilidad Neta (US\$ miles)	38.058	26.110	12.571	(623)
Flujo de Operación (US\$ miles)	29.480	21.382	8.787	(689)
Indices Financieros:				
ROE (%)	9,5%	8,6%	18,2%	-2,1%
RAN (%)	12,8%	11,8%	22,0%	-0,5%
EBITDA (US\$ miles)	95.685	71.597	23.164	924
Margen EBITDA (%)	10,5%	10,6%	12,1%	2,3%

G. Distribución de los Beneficios Sociales del Ejercicio 2015

En base a los resultados netos obtenidos en PRONACA (sin consolidar) de US\$ 40,7 millones, proponemos la siguiente distribución:

	Año 2015 (US Dólares)
Capitalización por Reinversión	15.000.000,00
Apropiación de Reserva Legal	4.074.275,50
Dividendos (29,45%)	12.000.000,00
Transferencia a Utilidades Retenidas	<u>9.668.479,53</u>
Utilidad Neta Ejercicio 2015	40.742.755,03

Se sugiere capitalizar US\$ 19.100.000,00 de la siguiente manera:

	Año 2015 (US Dólares)
Capitalización de utilidades del ejercicio 2015	15.000.000,00
Reserva Legal	<u>4.100.000,00</u>
TOTAL CAPITALIZACION	19.100.000,00

Distribución de Dividendos:

Se sugiere distribuir dividendos por el valor de US\$ 12.000.000,00, pagaderos en dos cuotas iguales a efectuarse el 29 de abril y el 30 de septiembre del año 2016.

IV. Perspectivas 2016

Para el 2016 queremos seguir soñando y mantener los pies en la tierra, lo que nos permitirá navegar frente a los desafíos que se nos vayan presentando, con los claros objetivos de proteger a nuestra gente y consolidar la competitividad de nuestra empresa. Seguiremos soñando y contribuyendo al futuro de nuestro país, con prudencia, y procurando eficiencia en nuestras actividades, para poder seguir ofreciendo a nuestra sociedad productos de alta calidad a costos accesibles.

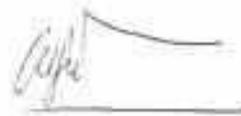
Vamos a continuar aplicando nuestra estrategia de competitividad y economía de escala que nos ha traído buenos réditos, enfocándonos en los siguientes factores críticos:

1. Programar la planificación de la demanda con los niveles de servicio que requiere el mercado.
2. Mantener el gasto administrativo.
3. Precautelar la liquidez de la Compañía.
4. Asegurar el cumplimiento de la nueva normativa legal.
5. Facilitar la implementación del modelo de Gobierno Corporativo.
6. Difundir la Cultura del "Ser PRONACA" en la Organización.

Pedimos que se continúe con el apoyo y aporte de los accionistas para que, así como nuestros predecesores lograron implementar sus sueños, nosotros podamos seguir construyendo sobre ellos, para que PRONACA continúe contribuyendo a la generación de valor y bienestar para nuestro querido Ecuador.



Luis Bakker Villacreses
Presidente Ejecutivo



John W. Bakker
Vicepresidente Ejecutivo

