

# Informe a los Accionistas 2018



Sr. Lodewijk Bakker  
Fundador Pronaca



Sr. Juan Bautista  
Gudimaz  
Fundador Grupo CMI



Te alimenta bien

**1957 - 2018**

---

## Contenido

Accionistas y Directorio

- I. Carta del Presidente Ejecutivo
- II. El Propósito de PRONACA
- III. Nuestros Valores
- IV. Informe de la Administración 2018
  - A. El Entorno Económico
  - B. Logros Corporativos 2018
  - C. Gestión de los Negocios
- V. Informes del Comisario
- VI. Informes de Auditoría Externa
- VII. Distribución de los Beneficios Sociales y Aumento de Capital de la Compañía

Anexos

- A. Información Financiera Consolidada

## **Accionistas y Directorio**

### **Junta General de Accionistas**

Proteínas y Granos Andinos

John Bakker Villacreses, Apoderado

Industria Pecuaria Andina

Jorge Martínez Sanche, Apoderado

### **Directorio**

Luis Bakker Guerra  
Presidente del Directorio Fundador

Luis Bakker Villacreses  
Presidente Ejecutivo

John Bakker Villacreses  
Vicepresidente Ejecutivo

Juan Jose Gutiérrez Mayorga  
Director Principal

Jorge Martínez Sanche  
Director Principal

Hector Valero Fraute  
Director Principal

## I. Carta del Presidente Ejecutivo

El 21 de diciembre del año 2017 quedará como la fecha de re-fundación de la empresa. En consecuencia, el año 2018 marca el primer año completo de nuestra sociedad.

Nuestra cultura se enmarca en una declaración: Todos los que colaboramos en PRONACA formamos una Familia, LA FAMILIA PRONACA. Estamos muy orgullosos de esta declaración ya que nuestros valores provienen de principios familiares que son nuestro legado y que los practicamos día a día.

Ser EFICIENTES & HUMANOS, pilares de nuestra Filosofía del Ser, nos motiva a evolucionar como profesionales y sobre todo como personas para servir mejor a nuestra sociedad, poniendo siempre como centro de nuestras decisiones al ser humano.

Teniendo en cuenta las generaciones futuras, LA SOSTENIBILIDAD marca nuestro accionar consciente con el medio ambiente, consumidores, clientes, proveedores, bienestar animal, colaboradores y accionistas.

Los resultados económicos del 2018 para la empresa han sido óptimos a pesar de una economía asfixiada por la desordenada contratación de deuda para financiar el excesivo gasto público. Los principales logros son los siguientes:

- Un grupo directivo cohesionado, alegre, comprometido con el país y con apetito de crecimiento que nos llevó a un récord de inversiones para el 2018.
- Definición de una clara estrategia para el Negocio de Pollos.
- Eficiencia en gastos administrativos y comerciales que generan un cuarto de la utilidad neta del 2018.
- Crecimiento del Negocio de Cerdos que, gracias a su productividad, creció 7% en volumen de ventas.
- Evaluación de oportunidades de líneas de negocio en el largo plazo para asignar talento y recurso. Esta tarea nos llevó al cierre de la producción de arroz, afectado por la política de fijación de precios, y la consecuente informalidad y contrabando. Esta decisión nos permitirá enfocar nuestros esfuerzos de tiempo, talento y recursos en oportunidades más sostenibles para la organización y lograr un crecimiento agresivo.

Para el 2019 continuaremos el análisis de las oportunidades en las líneas de negocios, para fortalecerlas mediante inversiones que generen un impacto de crecimiento sustancial para la organización, tanto a nivel de país como de la región.

Gracias a la re-fundación de PRONACA, hoy vivimos con alegría y trabajamos con la ilusión de seguir cumpliendo con nuestro propósito de alimentar bien y contribuir a la generación de riqueza en el sector agropecuario de nuestro querido Ecuador.

Ahora, basados en nuestra hermandad, con una visión clara de futuro, con un gran equipo humano, con ganas de seguir aportando y con renovado entusiasmo, constatamos que la proyección de PRONACA no tiene límites. ¡Es una empresa con alma!

Lo que hemos conseguido lo hemos logrado gracias a todos nuestros colaboradores y de manera especial a mi padre Luis Bakker, Jr. Su visión, trayectoria personal y profesional y sus valores se convierten hoy en los catalizadores del vigoroso renacer de la empresa.

A nuestros apreciados socios y miembros del Consejo de Administración, gracias por impulsarnos a seguir soñando y traer alegría a nuestra actividad cotidiana. Gracias Juan José, por traernos ilusión a nuestras labores y por el decidido apoyo que nos has brindado, así como por la motivación para que PRONACA fortalezca su rumbo en el camino de las eficiencias y productividad a través de trascendentales inversiones. Gracias a Juan Luis y John ya que, en conjunto con Juan José, estamos logrando una hermandad en el Consejo de Administración que es cohesionado, transparente y claro sobre la empresa que deseamos construir.

A nuestros miembros del Comité de Dirección, José Gregorio, Héctor, Gabriel, John y Juan José, un reconocimiento también por su trabajo profesional y apoyo para el análisis, construcción de alternativas y sugerencias frente a las oportunidades.

Termino dando gracias a Dios por habernos unido y pidiéndole que nos ilumine y nos revitalice la Fe, componente esencial para seguir administrando correctamente los bienes que nos ha encomendado.

Con un fuerte abrazo,

Luis Bakker V.

Presidente Ejecutivo

## II El Propósito de PRONACA

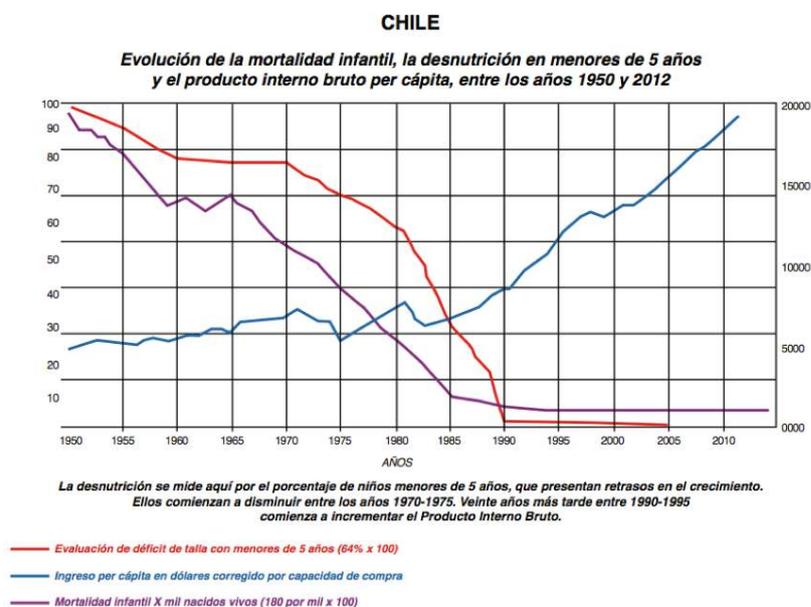
Nuestro propósito de **“Alimentar bien generado desarrollo en el sector agropecuario”** eleva todas nuestras acciones con un sentido social profundo, al ser una pieza fundamental del desarrollo del Ecuador. De esta manera contribuimos a una sociedad mejor alimentada, y por tanto saludable, que es la base de una mejor calidad de vida para todos.

El estado nutricional de la población ecuatoriana está caracterizado por la coexistencia de problemas por déficit y exceso de macro y micronutrientes, que surgen a lo largo de diferentes etapas del curso de la vida. En este contexto, la realidad del país en cifras tomadas de fuentes estadísticas oficiales dice que las Enfermedades Crónicas no Transmisibles (ECNT) son las primeras causas de mortalidad, debido a la malnutrición. Entre ellas en primer y segundo lugar constan problemas del corazón y diabetes. Un 62% de la población entre 20 y 60 años tiene sobrepeso y obesidad.

Por otro lado, la desnutrición en el país sigue siendo preocupante ya que el 25,3% de niños menores a 5 años sufren de esta condición.

Ante estas cifras, PRONACA asume su rol social en la responsabilidad de aportar a la solución de estos problemas que aquejan a nuestra población. Tomando en cuenta que la desnutrición crónica resulta en tallas no adecuadas y desarrollo cognitivo limitado, es crítico generar conciencia en todos los actores respecto de la problemática de la malnutrición.

Un caso interesante de estudio es el de Chile, que se resume en la siguiente gráfica:



De esta manera, Chile se aseguró de bajar los niveles de desnutrición crónica y dar a sus niños la oportunidad de maximizar su potencial, a la vez que trabajó en otras medidas estructurales para que, a partir de 1990, lograr un crecimiento acelerado de su PIB per cápita.

### III. Nuestros Valores

## Nuestros Valores



### RESPONSABILIDAD

Hacer el trabajo con eficiencia respetando a las personas y a la naturaleza.



### INTEGRIDAD

Actuar siempre con honestidad, transparencia y humildad.



### SOLIDARIDAD

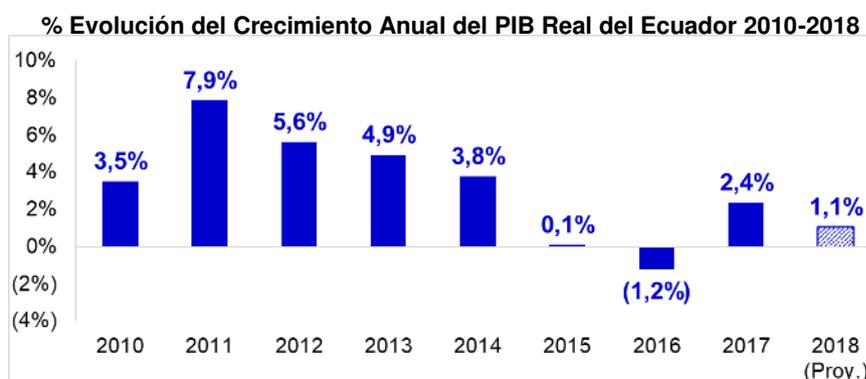
Contribuir a los demás con generosidad, gratitud y buena actitud, aportando de esta manera al bien común.

## IV. Informe de la Administración 2018

### A. El Entorno Económico

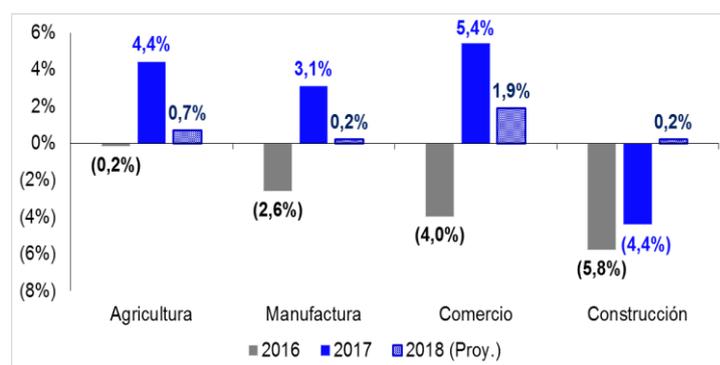
Durante el año 2018 el Presidente Lenin Moreno cumplió su primer año completo en el gobierno. Ese período se caracterizó por el afianzamiento de su capital político, con el cual se fomentó la reconstrucción de la institucionalidad pública del país. El accionar político se manifestó en abrir el diálogo nacional, llevar adelante la consulta popular y la fiscalización a autoridades del gobierno pasado. Por lo tanto, se aplazó la ejecución del programa económico, razón por la cual al cierre del 2018 se mantuvieron altos el déficit fiscal, en 3% del PIB, y el nivel de deuda / PIB en 56%.

De una economía que creció al 2,4% real en el 2017, en el 2018 se estima que apenas creció 1,1%, inferior al crecimiento poblacional de 1,5%. Consecuentemente, el nivel de ingresos per cápita del país también se redujo:



Fuente: Banco Central del Ecuador

**% Evolución del Crecimiento Anual del PIB Real por Sectores del Ecuador 2016-2018**



Fuente: Banco Central del Ecuador

Además, los sectores de agricultura y manufactura apenas crecieron durante el 2018:

El año 2018 terminó con una inflación anual casi inexistente (0,3% anual a fin de año), como resultado del limitado acceso a nuevo endeudamiento en el mercado internacional, la carencia de divisas ante un déficit de balanza comercial de US\$ 515 millones y el incremento del subempleo de 53% a 56%.

Para el 2019 en el campo económico el país debe enfocarse en obtener fuentes de liquidez, incentivar el ingreso de divisas vía inversión nacional y extranjera, y reducir los costos de producción para mejorar la competitividad.

## B. Logros Corporativos 2018

El 2018 fue un año exitoso para PRONACA. Se alcanzaron importantes logros en distintos ámbitos gracias al esfuerzo y trabajo en equipo de las distintas áreas de la Organización:

### 1. Factores Críticos del Comité Corporativo

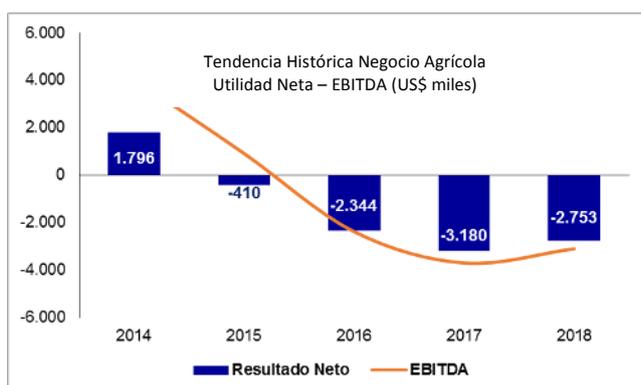
Para el año 2018, el Comité Corporativo se planteó enfocarse en la ejecución de cinco Factores Críticos:

#### a) Definir la estrategia del Negocio de Pollos y aprobar el plan de implementación

El 2018 se llevó el proceso de análisis y diagnóstico de la situación que concluyó en la definición de un plan estratégico para el negocio. El plan incluyó la identificación de unas iniciativas que permitirán crecer el negocio en el quinquenio.



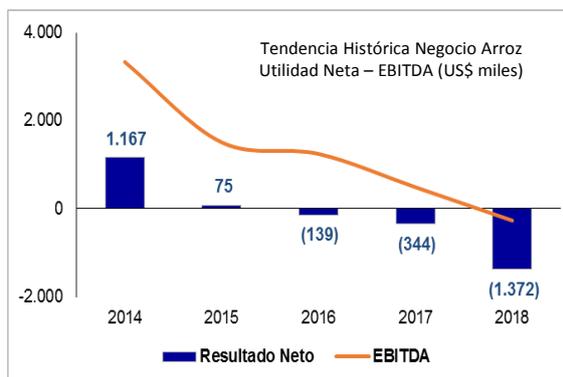
#### b) Revisar el modelo del Negocio Agrícola



Durante el año 2018 se trabajó en la revisión del modelo del Negocio Agrícola con la finalidad de asegurar la generación de valor para la empresa. Las conclusiones de este trabajo se ejecutarán en el año 2019.

### c) Revisar el modelo del Negocio Arroz

En el Negocio de Arroz durante el 2018 se analizó el modelo de negocio y se concluyó que es necesario cerrar las operaciones industriales, para solo continuar con maquila y comercialización. Dadas las condiciones de la industria en la que existe fijación de precio oficial por parte del Estado, así como el contrabando de arroz



de Perú con un precio significativamente menor, se le ha restado viabilidad sostenible al Negocio Agrícola en el Ecuador. Esta decisión implicó la desvinculación lamentable de 22 colaboradores, y la reubicación de 57 colaboradores en otros centros de operación. Los colaboradores desvinculados recibieron las indemnizaciones que les garantiza la ley y su antigüedad.

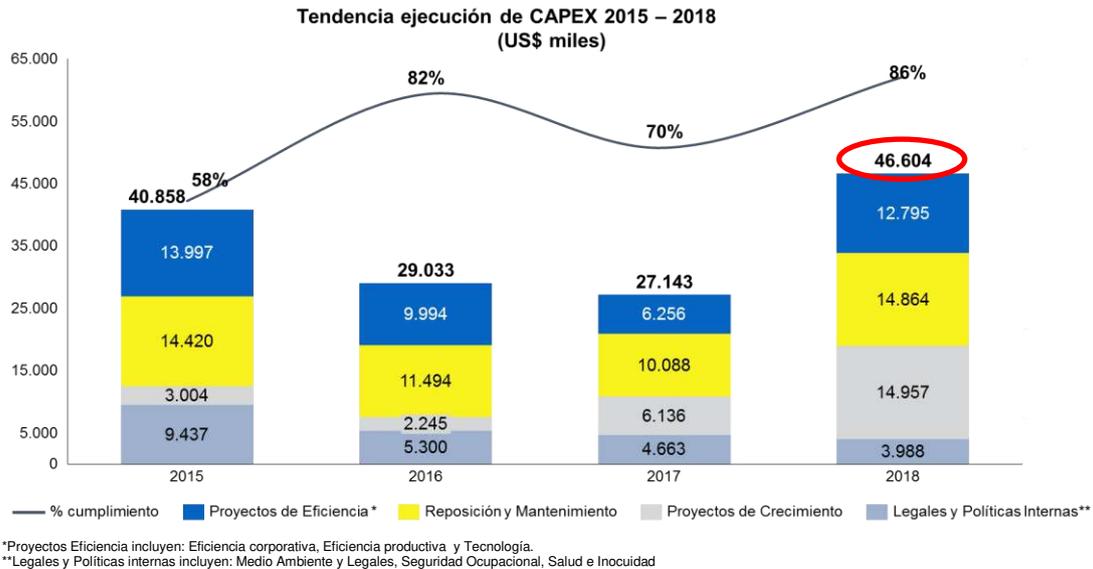
Durante el 2019 se analizará si el modelo de maquila de arroz con las marcas de PRONACA genera un valor positivo a la empresa.

### d) Ejecutar las inversiones presupuestadas de CAPEX

Durante al año 2018 se ejecutaron inversiones por US\$ 46,6 millones, el mayor monto de inversiones de los últimos años.

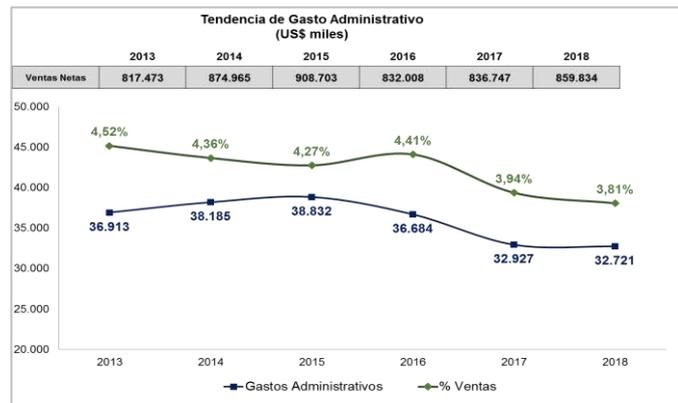
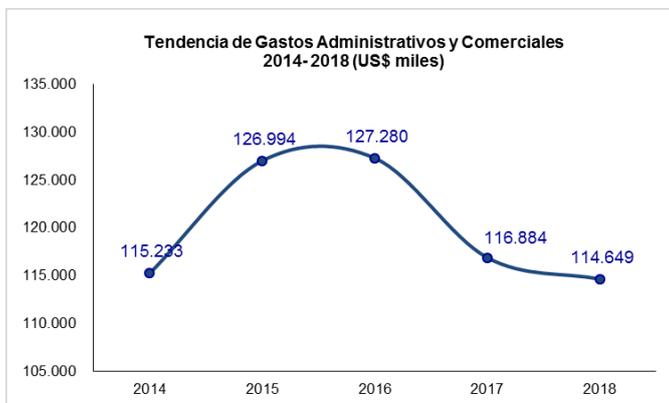
Los principales proyectos son los siguientes:

1. Conversión de granjas de engorde de pollos Bucay y Chan.
2. Avance en construcción de granjas de cerdos en Agrovalencia, logrando que ingresen las primeras chanchillas a Sitios 1.
3. Conclusión de la ingeniería y definición del proveedor para los proyectos de crecimiento y eficiencia de la planta de faenamamiento de cerdos.
4. Evaluación del Proyecto Aves de la Planta Bucay y definición de la alternativa más conveniente para el crecimiento definido para los próximos 10 años.



### e) Alcanzar las eficiencias previstas en gastos administrativos y comerciales

Desde el año 2017 la Administración ha llevado adelante un plan de eficiencias de los gastos administrativos y comerciales. Como resultado de este trabajo los gastos se han reducido en US\$ 12,6 millones en el acumulado de dos años, lo que representa una cuarta parte de la utilidad



generada en el año 2018.

## 2. Sostenibilidad

Parte del legado de nuestra familia, que se ha construido en 60 años de un actuar responsable, es el invaluable trabajo liderado por Christian Bakker en sostenibilidad por más de 14 años. Gracias a esta gestión, PRONACA hoy día cuenta con una sólida posición en el área de sostenibilidad y es reconocida como empresa líder en este campo a nivel nacional e internacional.

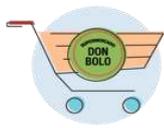
Siendo PRONACA parte de la sociedad, es importante generar relaciones de largo plazo no solamente con proveedores, con quienes se lleva adelante negocios por US\$ 544 millones al año, sino también con clientes y con la cadena de distribución a quienes se contribuye a su desarrollo a través de negocios viables en el largo plazo. Actualmente llegamos a 1,2 millones de familias por medio de 106 mil clientes.

## Clientes



TOTAL DE CLIENTES

106.368



21  
AUTOSERVICIOS



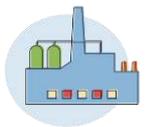
77.771  
TIENDAS TRADICIONALES



25.031  
FOOD SERVICES



3.245  
MERCADOS POPULARES

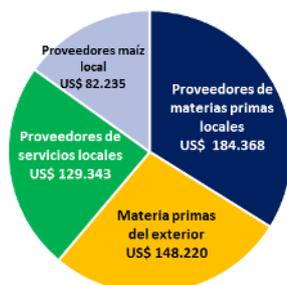


10  
INDUSTRIA

El impacto multiplicador que genera PRONACA en sus proveedores es superior a las 20.000 plazas de trabajo (se asume cinco plazas por proveedor en promedio) alcanzo un total de más de 35.000 empleos indirectos.

## Proveedores

Compras 2018 (US\$ miles)



Número de proveedores año 2018



No se puede llegar lejos solos; se necesita de un equipo para cumplir con los sueños. Al finalizar el año 2018 hubo 7.448 colaboradores, el 97% con contrato fijo. En la zona costa se encuentra un 35% de la familia PRONACA.

La formación profesional de los colaboradores y las evaluaciones técnicas son fundamentales para desarrollar eficientemente el talento humano. En 2018, se capacitaron 6.123 colaboradores en especial personal operativo que son la fuerza de nuestras operaciones.

Durante el año se trabajó en dos proyectos tendientes a mejorar el clima laboral, los mismos que entrarán en ejecución en el 2019.

PRONACA desarrolla el sector rural en el que se realizan las principales operaciones productivas, generando un principal impacto a través de la contratación de mano de obra de las comunidades en el área de influencia directa. Así también, se impulsan programas comunitarios de mejora de infraestructura básica, capacitaciones, visitas y donaciones. Se han implementado 54 programas que benefician a 54.122 personas de las comunidades vecinas en los 123 centros de operación que se encuentran en 10 provincias del país.

El bienestar y la salud animal son temas prioritarios. El compromiso es asegurar que los animales en la cadena de suministros se encuentren debidamente atendidos y tratados, con responsabilidad y respeto durante toda su vida.

En todas las granjas y plantas de PRONACA destinadas a la producción de alimentos de origen animal se trabaja en la mejora continua del sistema de buenas prácticas que tienen como base las normas de bienestar animal mundialmente aceptadas y que se conocen como las cinco libertades de bienestar animal: 1) libertad de sed y hambre 2) ausencia de molestias 3) libertad de dolor, lesiones y enfermedades 4) libertad de expresar un comportamiento normal 5) libertad del miedo y la angustia.

Adicionalmente, se han adoptado e implementado mejoras tecnológicas en las granjas, que permitan asegurar el bienestar de los animales. Se tiene especial cuidado por evitar cualquier alteración física innecesaria que pueda comprometer su bienestar.

## **Fundación San Luis**

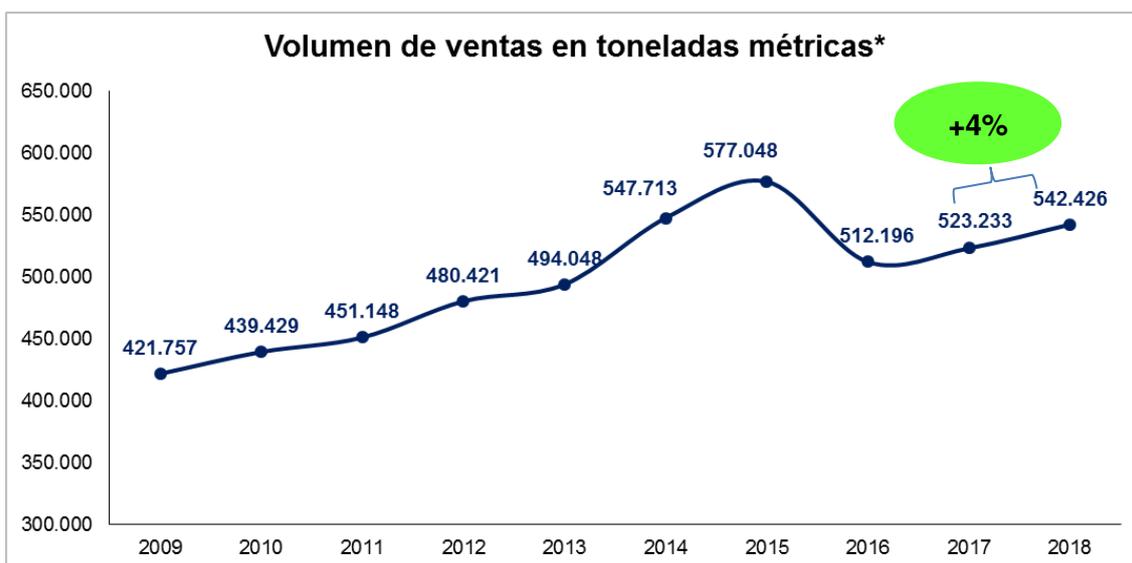
El propósito de la Fundación San Luis es educar bien en sectores rurales y brindar ayuda alimentaria a personas vulnerables.

En las dos Unidades Educativas, San Pedro de Valle Hermoso y San Juan de Bucay, actualmente se educan 942 estudiantes entre niños, niñas y jóvenes. A lo largo de 21 años han estudiado 10.643 estudiantes, y se han graduado de bachilleres 384 estudiantes en 24 promociones. Además, en el proyecto “Nunca es tarde para aprender” (NETPA) desde el año 2005 se han graduado de bachilleres 537 colaboradores de PRONACA.

El programa de ayuda alimentaria cuyo objetivo es mejorar la nutrición de sectores vulnerables a través de donaciones de productos de la empresa y facilitar el consumo de proteína animal, he llegado a 179 mil beneficiarios en los últimos 10 años.

### 3. Volumen de Ventas de 542 mil toneladas métricas (TM) PRONACA

El volumen de ventas del Grupo alcanzó 542 mil toneladas en el año 2018, con un incremento del 4% sobre las ventas del año 2017. Frente al año 2017, los negocios que incrementaron su volumen de ventas fueron Nutrición Animal (+11%), Conservas (+10%), Cerdos (+7%), Pollos Procesado + Pie (+5%), Valor Agregado (+5%), Mascotas (+4%), y Conservas (+10%):



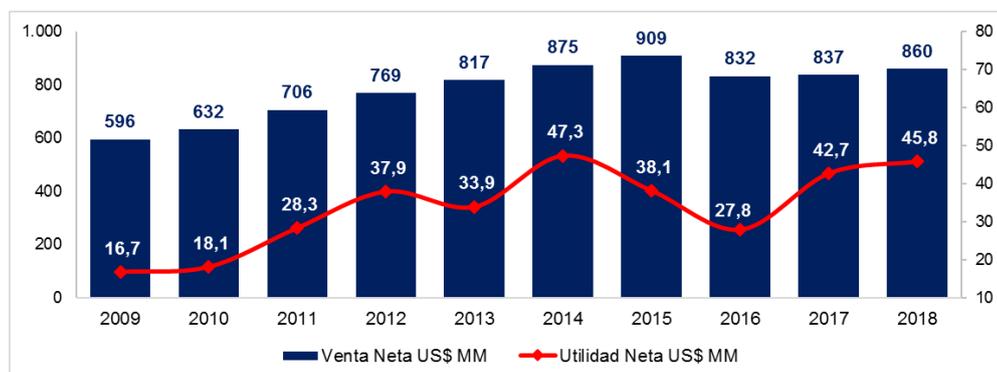
\* Incluye PRONACA e INAEXPO

### 4.- Ventas Netas de US\$ 859,8 millones y Utilidad Neta de US\$ 45,8 millones:

Las ventas netas del Grupo alcanzaron US\$ 859,8 millones (excluyendo ventas a integrados), lo que significó un incremento de US\$ 23,1 millones (+3%) sobre lo logrado en el año 2017 de US\$ 836,7 millones. Además, la Utilidad Neta generada de US\$ 45,8 millones fue superior en US\$ 3,1 millones (+7%) a aquella del año 2017, con un retorno sobre patrimonio promedio (ROE) de 10,7%. Frente a presupuesto, alcanzó el 99% de las Ventas Netas y el 101% de la Utilidad Neta esperada de US\$ 45,3 millones.

(US\$ millones)

Tendencia de Ventas Netas y Utilidad\*



Incluye INAEXPO, INCA y otras empresas menores y excluye integrados

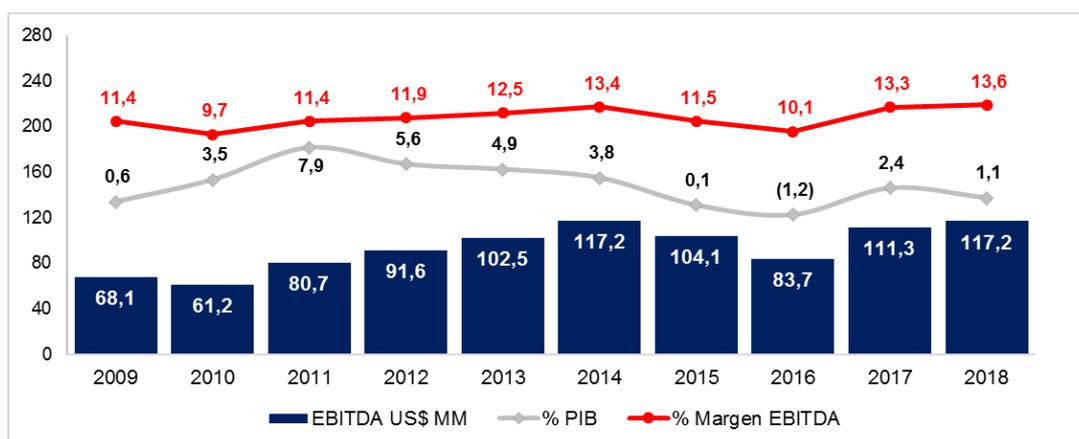
## 5.- EBITDA de US\$ 117,2 millones con Margen de EBITDA del 13,6%

Como resultado de una estrategia de incrementar la capacidad productiva de la empresa, así como de privilegiar crecimiento en volumen, eficiencias, inversiones y ahorros, en el año 2018 se generó un EBITDA de US\$ 117,2 millones con margen del 13,6%. Este margen es uno de los más altos de los últimos diez años, a pesar de que la economía presentó bajo crecimiento.

Tendencia de EBITDA, PIB y Margen EBITDA\*

(US\$ millones)

(%)



\*Incluye INAEXPO, INCA y otras empresas menores y excluye integrados

## 6.- Estrategia Financiera:

Durante el 2018 PRONACA continuó con su estrategia financiera de optimizar la relación deuda/patrimonio, optimizar la caja y lograr menores gastos financieros netos. Esta estrategia llevó a la contratación de más deuda, la extensión de plazos en dicha deuda y una reducción del costo neto de endeudamiento.

La compañía en el año 2018 generó US\$ 73,3 millones por flujo operativo e incrementó deuda en US\$ 50,3 millones. La solidez financiera de PRONACA le ha permitido mantener la calificación crediticia "AAA". Adicionalmente, se ha logrado mantener el manejo eficiente del ciclo de conversión de caja (CCC), aun cuando nuestras compras de materia prima local han sido mayores:

Evolución del Ciclo de Conversión de Caja 2007-2018 (promedio anual)



Durante el 2018 PRONACA continuó con los lineamientos de administrar la caja, resguardando los riesgos de liquidez, cambiario y político. La liquidez bruta al cierre de diciembre de 2018 fue de US\$ 115 MM, con una deuda neta de US\$ 28 MM.

## 7.- Contribución de Impuestos:

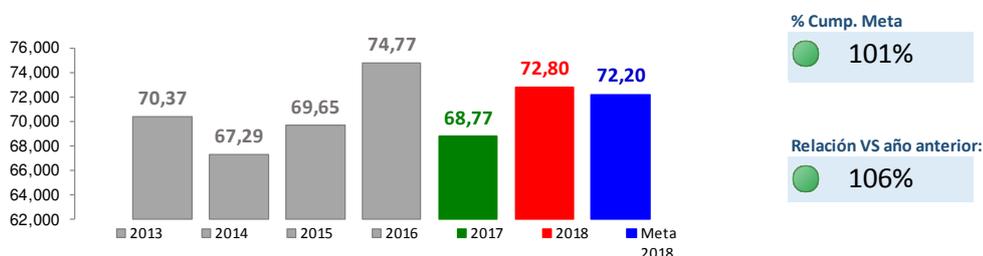
En el 2018 la Corporación pagó un total de impuestos de US\$ 41 millones, que se descompone en los siguientes rubros:

- a) Impuesto a la renta: US\$ 18,7 millones
- b) Impuesto al valor agregado (IVA): US\$ 8,5 millones
- c) Aranceles a las importaciones: US\$ 4,8 millones
- d) Impuesto a la salida de divisas (ISD): US\$ 6,9 millones
- e) Impuestos municipales: US\$ 1,5 millones

## 8.- Eficiencias Operativas

Las mejoras en eficiencias operativas permitieron reducir el inventario de productos terminados en 0,5 días frente al objetivo 2018, alcanzando 6,6 días.

Así también, el índice de productividad de mano de obra en los centros de operación expresada en TM / colaborador mejoró en 6%, llegando a 72,8, estimulado principalmente por el incremento del volumen producido y por la racionalización del uso de mano de obra en todas las operaciones.



Descripción	Unidad	Real Acumulado Diciembre 2013-2018						Meta 2018
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Volumen de Ventas	TM	509.020	506.112	555.065	586.013	523.233	542.243	549.395
Colaboradores	Colaboradores	7.233	7.521	7.969	7.838	7.609	7.448	7.609
<b>Productividad</b>	<b>TM/Colaboradores</b>	<b>70,37</b>	<b>67,29</b>	<b>69,65</b>	<b>74,77</b>	<b>68,77</b>	<b>72,80</b>	<b>72,20</b>

Nota  
Información considera colaboradores fijos de: Pronaca e Inaexpo

Cabe destacar también que el equipo de Abastecimiento compró 288 mil TM de maíz nacional (100% del plan de compras) con precio promedio sin flete de US\$/qq 15,61, inferior en 7% al del año anterior.

## 9.- Innovación

Con el objetivo de acercarnos cada vez más al consumidor, en el año 2018 se realizó el lanzamiento de productos de Pollos como Dou Pack que generaron 77 toneladas y productos adobados de Cerdo (costillas BBQ / Teriyaki) que incrementaron ventas en 40% en esta familia de productos.

Además, se realizó el lanzamiento de Mr. Res 100% Brangus con portafolio de cortes finos y se capitalizó la fortaleza de las marcas Plumrose y Mr. Pollo a través de la línea diaria en empaques familiares para salchichas y mortadelas. Adicionalmente, se lanzó chorizo Plumrose en empaque familiar.

También, se lanzaron productos dirigidos a la base de la pirámide como nuggets, milanesas y bolitas de carne. Estos productos aportaron un crecimiento del +6,3% versus 2017.

En Plumrose, se complementó la familia de asados con los lanzamientos de carne con vegetales, piernas asadas y en enlatados con pollo al jugo, pollo con salsa tipo china, pollo con aderezo de mayonesa y bolitas de carne en salsa.

Con la marca Mr. Cook, se lanzó la nueva familia de “pizzas” con 3 sabores, con una propuesta innovadora basada en su elaboración exclusiva para microondas. Además, se introdujo el primer producto listo para consumir “pechuga de pollo en trozos”.

Por último, Gustadina realizó el lanzamiento de un nuevo portafolio de productos de Mayonesa con Aceite de Girasol, Siropes (Maple, Panela, Mora y Chocolate), BBQ Ahumada, BBQ Miel y Salsa Teriyaki.



## C. Gestión de los Negocios

### Negocio de Pollos

La estrategia definida por la Administración fue mantener y crecer la participación de mercado para pollo procesado y pollo en pie. El crecimiento del volumen de pollo procesado fue del +1% y de pollo en pie de 4% frente al año anterior, lo que permitió que la participación de mercado llegara a 30,3%.

A pesar de que los precios estuvieron bajos el margen de EBITDA llegó a 9,6%, frente al 7,9% logrado el 2017.

Durante el año 2019, el negocio trabajará en la implementación de los frentes estratégicos definidos, para lo cual se creó la Oficina de Transformación de Negocios (OTN).



### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 29,4 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>9,6%</b>	
2017: US\$ 23,2 MM		2017: 7,9%	
$\Delta$ 26,5%		$\Delta$ 1,6 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>136.239 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 306,9 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Pollo Procesado + Pollo Pie</b> <b>30,3%</b>	
2017: 130.089 TM	2017: US\$ 292,2 MM	2017: 29,9%	
$\Delta$ 4,7%	$\Delta$ 5,0%	$\Delta$ 0,4 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 6,3 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>2,1%</b>	
2017: US\$ 4,3 MM		2017: 1,5%	
$\Delta$ 48,6%		$\Delta$ 0,6 pp	

## Negocio de Pavos

La estrategia de este negocio se enfocó en defender el liderazgo y participación de mercado.

En el mes de noviembre se realizó la primera exportación de pavos a Bolivia, para la comercialización a través de la cadena de Supermercados Hipermaxi del Grupo COINSER. Se concretó la venta de 18 TM de una variedad de productos entre pavos enteros, listos para hornear y pechugas, todos con la marca Mr. Pavo. Se espera la venta de dos contenedores para la temporada navideña.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 3,5 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>15,0%</b>	
2017: US\$ 2,0 MM		2017: 8,5%	
Δ 75,7%		Δ 6,5 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>5.912 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 23,5 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Pavo</b> <b>58,1%</b>	
2017: 6.003 TM	2017: US\$ 23,5 MM	2017: 57,9%	2017: 58,1%
Δ -1,5%	Δ -0,3%	Δ 0,2 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 1,4 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>5,8%</b>	
2017: US\$ 0,8 MM		2017: 3,4%	
Δ 69,9%		Δ 2,4 pp	

## Negocio de Cerdos

La estrategia del Negocio de Cerdos se enfocó en ejecutar la inversión prevista para el crecimiento que aportará con carne para la venta desde el segundo semestre del año 2019.

El negocio se centró en consolidar su base competitiva, apalancada en mejoras productivas en granjas como ganancia diaria de peso, conversión alimenticia y flujo de animales, incrementando un 7% la producción, lo que llevó a que el costo de producción sea reconocido como el más bajo de la industria.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 28,2 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>27,7%</b>	
2017: US\$ 28,2 MM		2017: 29,1%	
Δ -0,1%		Δ -1,5 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>29.978 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 102,0 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Cerdo</b> <b>19,2%</b>	
2017: 28.047 TM	2017: US\$ 96,9 MM	2017: 18,4%	2017: 19,2%
Δ 6,9%	Δ 5,3%	Δ 0,8 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 14,0 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>13,8%</b>	
2017: US\$ 14,9 MM		2017: 15,4%	
Δ -6,0%		Δ -1,7 pp	

## Negocio de Embutidos

El reto principal del Negocio de Embutidos fue crecer en volumen, sosteniendo la rentabilidad en los diferentes canales de venta.

Se lanzaron nueve nuevos productos con los que se añadieron 280 TM al año. Entre ellos destaca el Jamón Americano Plumrose, el Chorizo Familiar Línea Diaria Plumrose, las Salchichas Multicines y la Salchicha Perro Caliente La Danesa.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 22,0 MM</b> 2017: US\$ 20,8 MM $\Delta$ 5,7%		<b>Margen EBITDA</b> <b>25,7%</b> 2017: 25,4% $\Delta$ 0,2 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>16.454 toneladas</b> 2017: 15.550 TM $\Delta$ 5,8%	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 85,6 MM</b> 2017: US\$ 81,7 MM $\Delta$ 4,8%	<b>Participación de mercado</b> <b>Embutidos</b> <b>28,3%</b> 2017: 28,1% $\Delta$ 0,3 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 10,5 MM</b> 2017: US\$ 10,5 MM $\Delta$ 0,4%		<b>Margen Neto</b> <b>12,3%</b> 2017: 12,8% $\Delta$ -0,5 pp	

## Negocio de Huevos Comerciales

La venta acumulada de este negocio creció en toneladas en 1,4% en el 2018 versus el año anterior, gracias al incremento de 12% en las ventas en canales masivos.

En el año 2019 se trabajará en analizar el modelo de negocio para que se ajuste a las actuales y futuras condiciones de mercado.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 2,1 MM</b> 2017: US\$ 3,5 MM $\Delta$ -40,5%		<b>Margen EBITDA</b> <b>9,4%</b> 2017: 15,2% $\Delta$ -5,9 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>11.744 toneladas</b> 2017: 11.600 TM $\Delta$ 1,2%	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 22,1 MM</b> 2017: US\$ 22,8 MM $\Delta$ -3,2%	<b>Participación de mercado</b> <b>Huevos</b> <b>6,4%</b> 2017: 6,3% $\Delta$ 0,1 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 0,6 MM</b> 2017: US\$ 1,6 MM $\Delta$ -63,6%		<b>Margen Neto</b> <b>2,6%</b> 2017: 6,9% $\Delta$ -4,3 pp	

## Negocio de Alimento para Mascotas

Alineados a la estrategia de pasar de ser un negocio enfocado en nutrición a un negocio de nutrición y cuidado, en el 2018 el Negocio de Alimento para Mascotas lanzó productos nuevos como arena sanitaria para gatos (venta de 80 TM), galletas Derby (venta de 1 TM) y un portafolio de salud equina.

La categoría de Felinos se encuentra en etapa de crecimiento alineado a una mayor afinidad hacia los gatos y búsqueda de la practicidad en los dueños de mascotas, lo que abre oportunidades de crecimiento del negocio.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 11,7 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>20,1%</b>	
2017: US\$ 13,1 MM		2017: 23,2%	
Δ -10,5%		Δ -3,1 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>45.794 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 58,4 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Mascotas</b> <b>64,9%</b>	
2017: 43.879 TM	2017: US\$ 56,6 MM	2017: 66,0%	
Δ 4,4%	Δ 3,1%	Δ -1,1 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 6,3 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>10,8%</b>	
2017: US\$ 7,6 MM		2017: 13,4%	
Δ -17,0%		Δ -2,6 pp	

## Negocio de Conservas

La estrategia del Negocio de Conservas se centró en ganar participación de mercado en las líneas de salsas de tomate, mayonesa, mostaza y mermeladas a través de fortalecer a Gustadina con innovación y diferenciación de portafolio, ampliación del portafolio de la marca La Primera para competir en el canal Food Service y el relanzamiento de Rubino para el segmento Premium.

Todas las categorías crecieron en volumen y participación de mercado: mayonesa (+319 TM), tomate (+182 TM) y aceites (+79 TM). Los lanzamientos incorporados al portafolio (veinte productos) aportaron 411 TM y la personalización de portafolio a clientes generó volumen adicional como es el caso de sachets de salsas para Campero y Texas que aportaron 63 TM.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 3,2 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>14,3%</b>	
2017: US\$ 2,8 MM		2017: 12,9%	
Δ 16,6%		Δ 1,4 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>9.870 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 22,6 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Mermeladas</b> <b>42,4%</b>	
2017: 8.940 TM	2017: US\$ 21,4 MM	2017: 38,9%	
Δ 10,4%	Δ 5,5%	Δ 3,4 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 1,5 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>6,4%</b>	
2017: US\$ 1,3 MM		2017: 6,0%	
Δ 12,6%		Δ 0,4 pp	

## Negocio de Congelados

PRONACA mantuvo su liderazgo en esta categoría, creciendo 1,5 puntos porcentuales (p.p.) de participación de mercado, alcanzando el 68,2%. Los productos base de la pirámide crecieron 6,3% gracias al volumen incremental logrado con Bolitas de Carne Plumrose y con Nuggets Familiares de Línea Diaria Plumrose.

Así también, durante el segundo semestre se concretó un convenio de maquila para la marca Santa Priscila, principal productor y exportador de tilapia del país, quien solicitó a PRONACA la elaboración de su producto Nuggets de Tilapia especialmente para el mercado internacional.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 3,3 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>20,3%</b>	
2017: US\$ 3,5 MM		2017: 21,0%	
Δ -4,6%		Δ -0,7 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>3.135 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 16,4 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Congelados</b> <b>68,2%</b>	
2017: 3.048 TM	2017: US\$ 16,6 MM	2017: 66,7%	
Δ 2,9%	Δ -1,2%	Δ 1,6 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 1,2 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>7,3%</b>	
2017: US\$ 1,5 MM		2017: 9,0%	
Δ -19,7%		Δ -1,7 pp	

## Negocio de Arroz

Dados los resultados de los últimos años, en el 2018 se realizó un diagnóstico para identificar alternativas para incrementar la rentabilidad de este negocio. La alternativa seleccionada fue un modelo de maquila de producto empacado con las marcas Gustadina y Rendidor para comercializar en los canales Autoservicios y Tradicional Directo, con un volumen anual estimado de 10.000 TM. Esta estrategia implicó el cierre de la planta de producción en el mes de noviembre, la desvinculación de 22 colaboradores y el traslado de 57 colaboradores a otros centros.

## Negocio de Nutrición y Salud Animal

El Negocio de Nutrición y Salud Animal buscó mantener la participación de mercado en la línea de aves, cerdos y ganado. Para ello implementó estrategias con clientes claves de gran consumo de alimento e ingreso al segmento de productores con plantas propias: núcleos, premezclas y maquila. Se continuó con la estrategia de incrementar la atención directa al mercado y la reducción de una dependencia excesiva de distribuidores.

El volumen de ventas del año (200.522 TM) representó un crecimiento del 11% con relación al año pasado, el segundo mejor año de desempeño del negocio después del año 2015. La línea de cerdos tuvo un crecimiento versus 2017 de

24.367 TM; la línea de avicultura cayó 3% debido especialmente a clientes que han decidido producir sus propias fórmulas.

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 16,0 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>11,7%</b>	
2017: US\$ 20,7 MM		2017: 15,8%	
Δ -22,8%		Δ -4,0 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>200.522 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 136,1 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Nutrición Animal</b> <b>35,0%</b>	
2017: 180.884 TM	2017: US\$ 131,0 MM	2017: 33,6%	2017: 35,0%
Δ 10,9%	Δ 3,9%	Δ 1,3 pp	
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 8,4 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>6,2%</b>	
2017: US\$ 12,1 MM		2017: 9,3%	
Δ -31,0%		Δ -3,1 pp	

\* La participación de mercado no incluye camarón

## Negocio Agrícola

En el año 2018 este negocio sufrió un deterioro frente al año anterior, se inició la revisión del modelo de negocio. Las acciones propuestas en este trabajo se las estarán implementando en el año 2019.

<b>EBITDA</b> <b>US\$ -3,1 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>-19,7%</b>	
2017: US\$ -3,7 MM		2017: -23,1%	
Δ 16,2%		Δ 3,4 pp	
<b>Volumen de Ventas</b> <b>36.048 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 15,8 MM</b>		
2017: 45.177 TM	2017: US\$ 16,0 MM		
Δ -20,2%	Δ -1,7%		
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ -2,8 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>-17,5%</b>	
2017: US\$ -3,2 MM		2017: -19,9%	
Δ 13,4%		Δ 2,4 pp	

## Negocio de Palmito

Desde el año 2016, el Negocio de Palmito ha buscado ser "líder en costos" en la industria, con economías de escala, introducción de nuevos productos de valor agregado y apertura de nuevos mercados.

Este año se generaron ahorros en producción por US\$ 700 mil debido a la automatización de encartonado y troquelado y US\$ 900 mil en materias primas por nuevos desarrollos con proveedores de suministros críticos (envases de hojalata y etiquetas).

Se crearon productos innovadores de valor agregado como espagueti / lasaña en pouch / al vacío (14 contenedores) y se inició la comercialización de palmito orgánico (3 contenedores).

### Cifras Principales 2018:

<b>EBITDA</b> <b>US\$ 2,1 MM</b>		<b>Margen EBITDA</b> <b>7,0%</b>	
2017: US\$ 2,4 MM	Δ -13,4%	2017: 7,8%	Δ -0,8 pp
<b>Volumen de Ventas</b> <b>17.862 toneladas</b>	<b>Ventas Netas</b> <b>US\$ 29,8 MM</b>	<b>Participación de mercado</b> <b>Palmito</b> <b>36,0%</b>	
2017: 19.086 TM Δ -6,4%	2017: US\$ 30,9 MM Δ -3,6%	2017: 34,5%	Δ 1,5 pp
<b>Utilidad Neta</b> <b>US\$ 0,8 MM</b>		<b>Margen Neto</b> <b>2,7%</b>	
2017: US\$ 0,7 MM	Δ 7,3%	2017: 2,4%	Δ 0,3 pp

## B) Distribución de los Beneficios Sociales y Capitalización del Ejercicio 2018

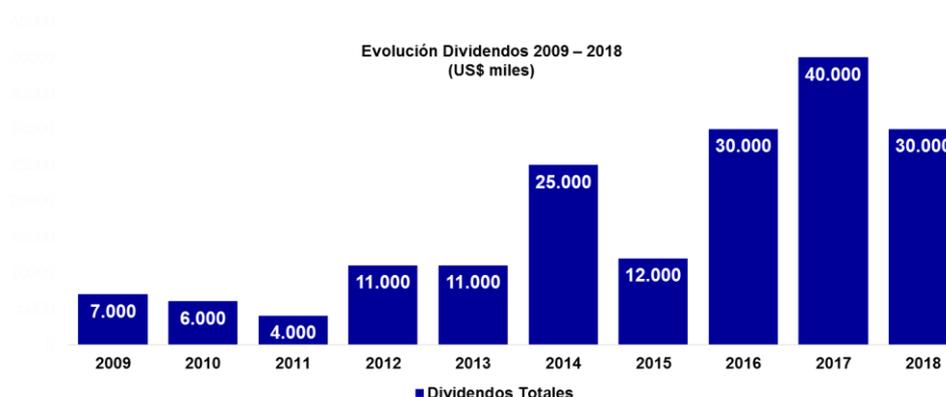
En base a los resultados obtenidos en PRONACA (sin consolidar) de US\$ 47,0 millones, se recomienda la siguiente distribución:

	<b>Año 2018</b> <b>(US Dólares)</b>
Capitalización por Reinversión	10.000.000,00
Apropiación de Reserva Legal	4.701.772,16
Transferencia a Utilidades Retenidas	<u>32.315.949,48</u>
<b>Utilidad del Ejercicio 2018</b>	<b>47.017.721,64</b>

Se sugiere capitalizar US\$ 14.702.000,00 de la siguiente manera:

	<b>Año 2018</b> <b>(US Dólares)</b>
Capitalización por reinversión de utilidades	10.000.000,00
Reserva Legal	<u>4.702.000,00</u>
<b>Total Capitalización</b>	<b>14.702.000,00</b>

En cuanto a la distribución de las utilidades se recomienda distribuir dividendos, por la cantidad de TREINTA MILLONES DE DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA (US \$30.000.000,00) a prorrata de la participación que cada uno de los accionistas mantenga en la Compañía. De los cuales, US \$29.824.854,25 serán provenientes de las “Utilidades Retenidas” del ejercicio económico 2018, y el saldo de US\$ 175.145,75 serán proveniente de las “Utilidades Retenidas” de ejercicios económicos anteriores.



## Anexos

### A. Información Financiera Consolidada

Los resultados financieros obtenidos en el año 2018 de PRONACA consolidado (incluye INAEXPO, INCA y otras empresas menores y excluye ventas a integrados) se resumen a continuación:

Cifras Consolidadas (US\$ miles)	2018	2017
Venta Neta	859.834	836.747
Utilidad Bruta	206.930	202.724
EBITDA	117.197	111.338
Utilidad Neta	45.795	42.677

#### Posición Financiera (US\$ miles)

Patrimonio	423.945	432.910
Activos	701.604	665.212
Capital de Trabajo	235.581	223.212
Deuda Neta	28.229	(5.533)

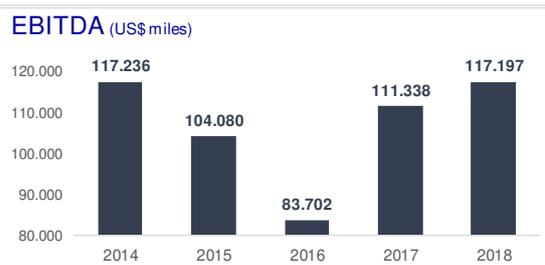
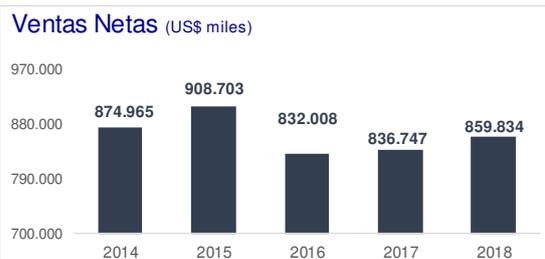
#### Flujo de Caja (US\$ miles)

*Por actividades de operación	73.342	73.290
Adquisición propiedades, planta y equipo	46.604	26.136

(\*) Se excluye el pago de US\$ 18,5 MM de impuestos por la venta de acciones del año 2017.

#### Ratios %

Margen Bruto	24,1	24,2
Margen Neto	5,3	5,1
Margen EBITDA	13,6	13,3
RAN	13,8	13,9
ROE	10,7	10,0



**C. Informe del Comisario**

**D. Informe de Auditoria Externa**