

III. INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN 2019



III. INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN 2019

A. El Entorno Económico

La economía ecuatoriana se caracteriza por su tendencia de crecimiento continuo, pero con marcados ciclos de crecimiento y contracción. Estos ciclos son la consecuencia de la alta dependencia de la economía en pocas fuentes de crecimiento, como el cacao, el banano, el camarón y el petróleo. Sin embargo, la economía ha ido progresando, los indicadores sociales han ido mejorando, y la sociedad ha ido institucionalizándose. Ese progreso, aunque en ocasiones lento, nos da la fe para seguir invirtiendo en el país.

En el año 2019 Ecuador cumplió su quinto año en un ciclo de contracción, iniciado por la caída del precio internacional del petróleo, su mayor exportación, en el 2014. Además del déficit comercial que sufrió el país por esta caída en sus ingresos por exportaciones, también experimentó un déficit fiscal mayor al 4,6% del PIB. Se estima que la economía decreció en el 0,1% en el 2019:



Fuente: Banco Central del Ecuador

Para el 2020 se proyecta un crecimiento real de apenas 0,7%, que continua siendo una tasa baja, pues es inferior al crecimiento poblacional (1,3%).

La contracción de la economía se refleja en la inflación anual al consumidor, la cual al cierre del 2019 terminó en -0,1%. En particular, la inflación de alimentos cerró con una contracción de -0,7%, y la inflación de carne de pollo fue de -2,9%. Se prevé que la inflación en el año 2020 se ubique entre 0% y 0,8% anual.

En el 2020 el país debe enfocarse en reducir los costos de producción para mejorar la competitividad y así prepararse ante nuevos acuerdos comerciales con la Alianza del Pacífico y Estados Unidos.

B. LOGROS CORPORATIVOS 2019



B. Logros Corporativos 2019

En un entorno económico de poco crecimiento, el año 2019 fue retador para PRONACA. Los logros fueron el resultado del esfuerzo y trabajo en equipo de las distintas áreas de la Organización:

1. Factores Críticos del Comité Corporativo

Para el año 2019, el Comité Corporativo se planteó enfocarse en la ejecución de siete Factores Críticos:

a) Implementar el Plan de Negocio de Pollo

El año 2019 arrancó la implementación de la estrategia.

Rentabilización operativa: Se lograron ahorros por US\$ 1,3 millones por eficiencias aplicadas al modelo de abastecimiento.

Expandir el portafolio: Se ejecutó el plan.

Expandir la Cadena de Valor: Se inició con la implementación de los pilotos "Granjas de paso" y "Centros Cárnicos".

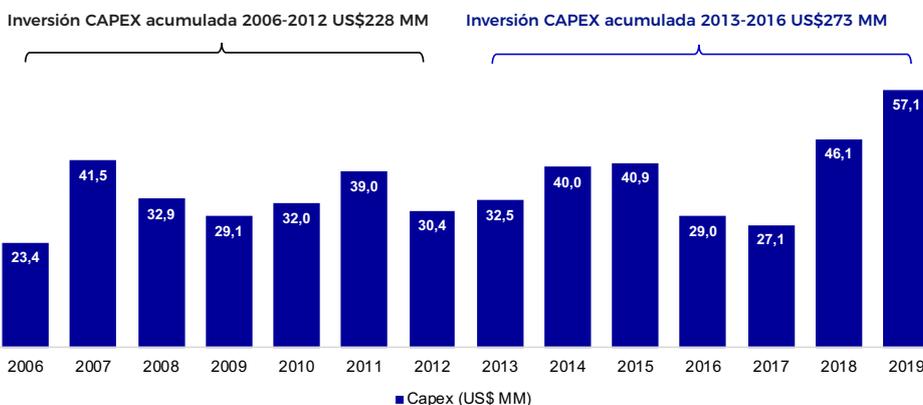


Ordenamiento del mercado: Se continuó con la estrategia enfocada en el análisis y exploración de oportunidades para fortalecer la posición de pollo en pie.

b) Ejecutar Inversiones en CAPEX por US\$ 66 millones aprobadas para el año 2019.

Con la visión de crecimiento y la confianza depositada por los socios, se invirtió en activos en los dos últimos años US\$ 103 millones, con un promedio anual de US\$ 52 millones. Durante el año 2019 se ejecutaron inversiones por US\$ 57 millones cumpliendo el 87% de lo planificado, en proyectos de crecimiento y eficiencia. Los principales proyectos que se ejecutaron en el año fueron: Master Plan Bucay; Galpones Granjas de inicio de la cadena de Aves; y Crecimiento en Granjas y Planta de Cerdos.

Evolución de Inversión en CAPEX 2016-2019 (US\$ millones)



“La inversión en CAPEX en el período 2013-2019, creció un 20% frente al período anterior”.

c) Ejecutar los cambios aprobados en el Negocio Agrícola.

Siguiendo el enfoque estratégico, se tomó la decisión de cerrar las operaciones del Negocio Agrícola. Esta decisión llevó a una utilidad neta US\$ 1,8 millones, debido principalmente a la venta de los activos (US\$ 3,8 millones), y de la genética de arroz La Victoria (US\$ 681 mil).

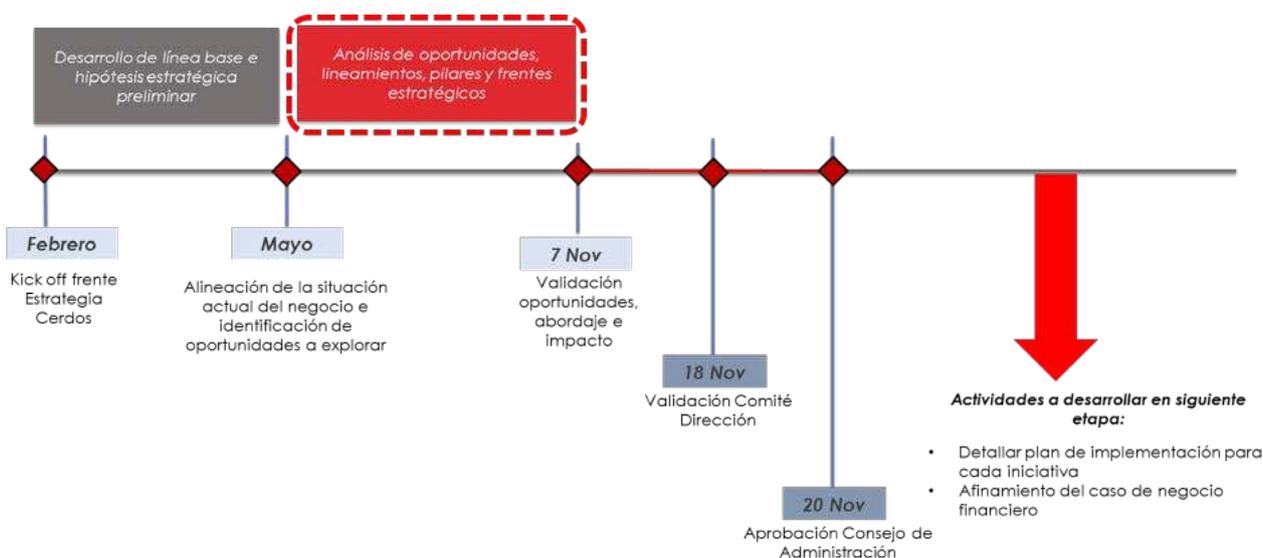
Además, con esta decisión se liberó capital de trabajo.



d) Aprobar el Plan del Negocio Cerdos

En el 2019 se ejecutaron los planes de inversión en planta, y los planes comerciales y de mercadeo.

El Plan del Negocio se propone defender la participación de mercado en este importante negocio para el Grupo.

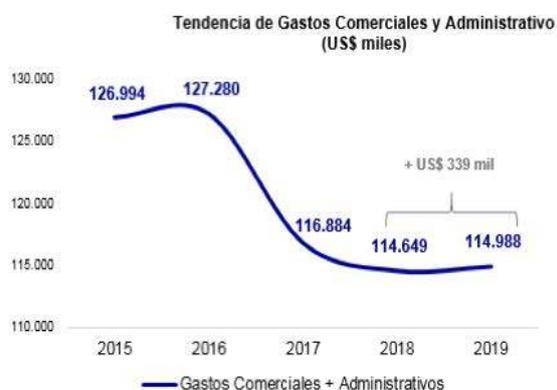


e) Aprobar el Plan de Negocio de Nutrición Animal

Se identificaron los principales retos y oportunidades que el negocio enfrenta, para los próximos cinco años. Como resultado se definieron los lineamientos estratégicos para continuar capturando valor.

f) Mantener eficiencias en los costos y gastos administrativos y comerciales con relación al presupuesto.

Los gastos administrativos y comerciales en el año 2019 cumplieron el 100% del presupuesto, y fueron superiores en 0,3% frente al año anterior. La productividad expresada en toneladas métricas por colaborador también cumplió el 100%.



2. Filosofía de Sostenibilidad

En PRONACA sabemos que el desarrollo de nuestra organización depende de su talento humano. Por ende, nuestra filosofía de sostenibilidad busca desarrollar el talento humano, contribuir a la comunidad y proteger el medio ambiente.

En el año 2019 157 colaboradores fueron promovidos a otras posiciones y se invirtieron US\$ 571 mil en iniciativas de formación para más 5.800 personas. No solo invertimos en capacitar a nuestra gente, sino también en desarrollar sucesores para posiciones claves.

Se formaron a 22 colaboradores como agentes de cambio para liderar procesos en la organización. De esta manera buscamos administrar nuevos retos con un rumbo estructurado y asimilar con rapidez nuevas formas de pensar y hacer las cosas.

También pusimos énfasis en iniciativas que minimicen los riesgos laborales. Por tanto, en el 2019 la tasa de accidentabilidad fue de 4,4% en nuestras operaciones. Este índice representa una disminución del 41% con relación al 2018.

PRONACA cuida de la salud de la familia. Durante el 2019 adecuó en sus instalaciones 15 lactarios con el fin de que el personal femenino disponga de un espacio adecuado para asegurar una nutrición sana para sus infantes.



El bienestar de los consumidores y clientes se gestiona a lo largo de toda la cadena de valor en los canales de comunicación, tanto internos como externos. Se comparte información relacionada con la buena alimentación, haciendo énfasis en la importancia del consumo de proteína animal para una dieta equilibrada. En este sentido la Escuela de Nutrición PRONACA es un referente de conocimiento para nuestros colaboradores y público en general, sobre cómo alimentarse adecuadamente, y la importancia de combinar una buena alimentación con actividad física.



Importancia de la proteína animal

Somos parte del Consejo Latinoamericano de la Proteína Animal que promueve la producción sustentable y los beneficios de consumir proteína animal.



Nuestros esfuerzos centrados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 2 – Hambre Cero) comparten el interés de crear bienestar para las familias ecuatorianas de todos los estratos socioeconómicos. Sabemos que para progresar, un país debe estar bien alimentado.

En PRONACA aplicamos el principio de precaución, alineados con la búsqueda de obtener mayores beneficios ambientales, sociales y económicos. En el 2019 se ejecutaron en los centros de operación 5 proyectos ambientales que contribuyeron al cumplimiento de la normativa legal.

Mediante proyectos de producción más limpia se logró reducir la huella de carbono en 24.600 toneladas de CO₂, y se redujo 10% la huella hídrica con relación a las mediciones realizadas en el año 2018. Estos proyectos fueron reconocidos por el Ministerio del Ambiente con la Certificación de Punto Verde.

El Proyecto Forestal tiene como objetivo consolidar un patrimonio forestal sostenible, optimizando el uso de tierras de la compañía. A la fecha existen 1.200 hectáreas de plantaciones comerciales, principalmente con plantas de teca y melina.



El bienestar y la salud animal también son prioritarios en PRONACA. El compromiso es asegurar que los animales en la cadena de suministros se encuentren atendidos y tratados con responsabilidad y respeto durante toda su vida. Se han adoptado e implementado mejoras tecnológicas en las granjas, que permitan asegurar el bienestar de los animales.

Nos identificamos con el “ser comunidad”, generando valor económico para el desarrollo del sector rural en donde están ubicados nuestros centros de operación. En el año 2019 se implementó un modelo de gestión del entorno que permitió identificar impactos, riesgos y necesidades de las comunidades del área de influencia directa. Este trabajo culminó en un plan de inversión social.

La Fundación San Luis, tiene como propósito educar bien en sectores rurales y brindar ayuda alimentaria a personas vulnerables. Sus ejes de acción son educación y alimentación.

Desde el año 1997, en sus dos Unidades Educativas hemos preparado 11.520 estudiantes, de los cuales se han graduado de bachilleres 437 estudiantes en 26 promociones.

En el proyecto “Nunca es tarde para aprender” (NETPA) se han graduado de bachilleres 635 colaboradores de PRONACA.

En alimentación, la Fundación ha atendido a 221 mil personas.

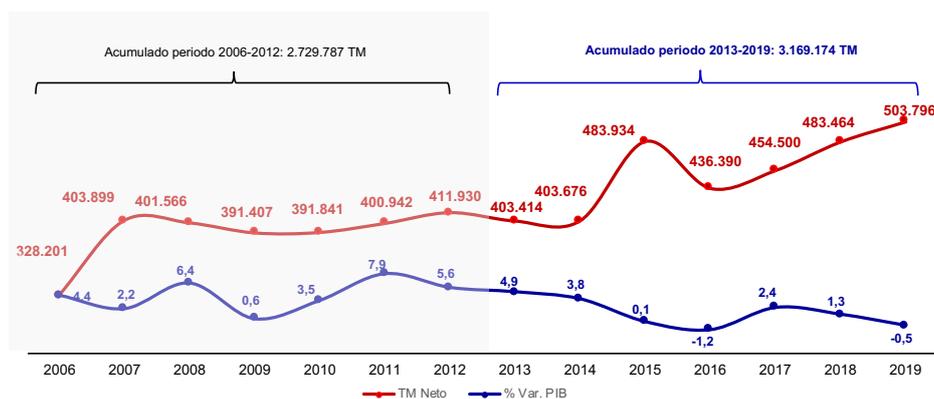


3. Volumen de Ventas de 504 mil toneladas métricas (TM)

En el año 2019 se tomó la decisión de salir de los negocios de Arroz y Agrícola. Excluyendo estos dos negocios, el volumen de ventas fue 504 mil TM, 4% superior frente a volumen del año 2018. Los negocios que incrementaron su volumen de ventas fueron Pollos (+6%), Mascotas (+5%), Cerdos (+5%), Nutrición Animal (+4%), Conservas (+4%), Palmito + Alcachofa (+3%) y Valor Agregado (+2%).

A partir del año 2013 la economía ecuatoriana no ha crecido, sin embargo, PRONACA por medio de su estrategia comercial, de economía de escala y de portafolio de productos, logró crecer su volumen en 16% (440 mil TM) en el período 2013-2019 frente al período 2006-2012, fortaleciendo su presencia en el mercado.

Evolución de Volumen de Ventas en Toneladas Métricas



“El volumen creció 16% en el período 2013-2019 con relación al período 2006-2012”.

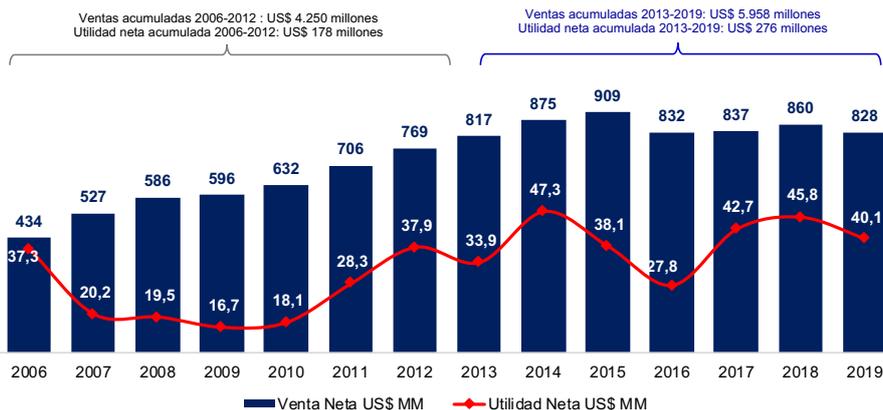
* Incluye PRONACA e INAEXPO y excluye los Negocios de Arroz y Agrícola.

4. Ventas Netas de US\$ 828,3 millones y Utilidad Neta de US\$ 40,1 millones

Las Ventas Netas (excluyendo las ventas a integrados avícolas) alcanzaron US\$ 828,3 millones frente a US\$ 859,8 millones del año 2018, 4% inferior (-US\$ 31,6 millones). De ese valor US\$ 23,4 millones, fueron generados por los Negocios Arroz y Agrícola. Con estos ingresos, la corporación generó una Utilidad Neta de US\$ 40,1 millones, inferior en US\$ 5,7 millones (-12%) a aquella del año 2018, con un retorno sobre patrimonio promedio (ROE) de 9,3%.

Frente al presupuesto, las Ventas Netas presentaron un cumplimiento del 94%, debido a que los precios fueron 8% inferiores. En Utilidad Neta, frente al presupuesto de US\$ 46,6 millones, cumplió 86%.

Evolución de Ventas y Utilidad Neta (US\$ millones)



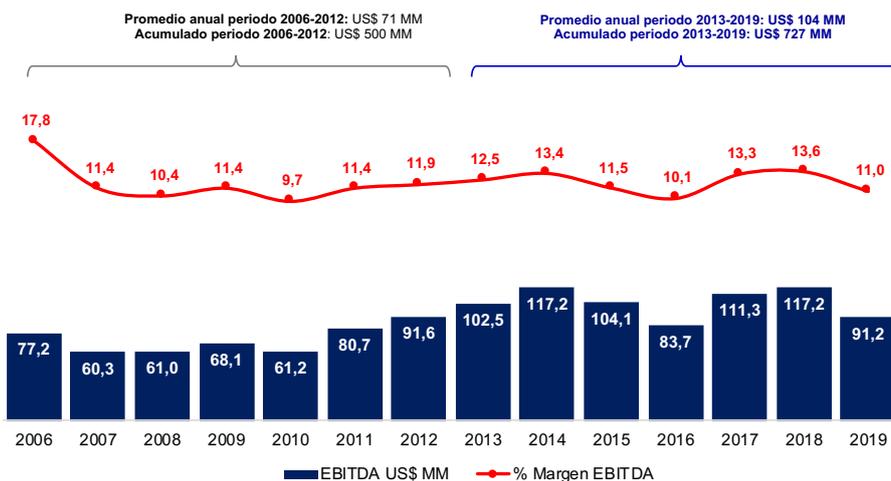
“En el período 2013-2019, las ventas aumentaron 40% y la utilidad neta 55% frente al período 2006-2012”.

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

5. EBITDA de US\$ 91,2 millones con Margen de EBITDA del 11,0%

La corporación en el tiempo ha ido materializando los resultados de la implementación de su estrategia y trabajo en equipo. Es así, que logró crecer su EBITDA 45% comparado el período 2013-2019 frente al inmediatamente anterior. Durante el año 2019 la compañía continuó con la estrategia de sostener su posición en el mercado, así como la de buscar eficiencias en costos y gastos. Generó un EBITDA de US\$ 91,2 millones con un margen de EBITDA de 11,0%. El cumplimiento del presupuesto en este rubro fue 75%, debido mayormente a la caída de precio de pollos.

Evolución de EBITDA (US\$ millones) y Margen de EBITDA (%)



“El EBITDA promedio anual creció 46%, pasando de US\$71 millones a US\$104 millones”.

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

Los negocios que contribuyeron mayormente a la generación de EBITDA fueron Valor Agregado (US\$ 23,9 millones), Cerdos (US\$ 21,8 millones), Nutrición Animal (US\$ 17,2 millones) y Alimento para Mascotas (US\$ 13,0 millones).

6. Estrategia Financiera

Durante el 2019 PRONACA continuó con su estrategia financiera basada en cinco pilares:

- a) Reducción de costos y gastos
- b) Optimizar la estructura de capital y deuda
- c) Minimizar el costo neto de endeudamiento
- d) Obtener eficiencia en el uso de la liquidez, caja y ciclo de conversión de caja
- e) Aprovechar la legislación tributaria vigente para obtener réditos adicionales en nuestras operaciones.

Las eficiencias en costos de producción generadas por negociaciones con proveedores, el abastecimiento de materias primas y las eficiencias productivas permitieron reducir en 4%, el costo de fabricación de los productos.

La Corporación generó fondos de operación por US\$ 88,3 millones y contrató US\$ 40 millones de deuda a largo plazo en condiciones competitivas para cubrir las necesidades de inversión que apoyen su crecimiento. La relación Deuda/Patrimonio se ubicó en 41% al cierre del año.

PRONACA aumentó su eficiencia en el uso del capital de trabajo a través de la reducción del ciclo de conversión de caja (CCC). Lo llevó adelante principalmente por la reducción de días de inventarios, y aumento de días con proveedores del exterior.

En el 2019 la Corporación contribuyó al fisco ecuatoriano con US\$ 34 millones en impuestos y aranceles, continuo haciendo uso eficiente de varios incentivos tributarios. En este año se lograron optimizar las aportaciones por impuesto a la renta en USD\$ 1 millón, utilizando dos beneficios legales: la doble deducibilidad por depreciaciones de activos productivos nuevos y amigables con el medio ambiente; y, la exención de impuesto a la renta en la venta de los bienes inmuebles cumpliendo los parámetros legales.

Adicionalmente, la tasa de impuesto a la Renta bajó para PRONACA del 28% al 26,3% con la reforma tributaria del 2018.

7. Filosofía de Innovación

La filosofía de innovación de PRONACA es proveer a los ecuatorianos productos inocuos y nutritivos, con énfasis en la provisión de proteína, que se adapten a las necesidades cambiantes, conforme a sus hábitos y tendencias de consumo.

Formamos parte del Consejo Latinoamericano de la Proteína Animal que promueve los beneficios del consumo de proteína, mediante una producción sustentable y en armonía con el medio ambiente.

En el año 2019 seguimos innovando nuestro portafolio de productos de alta calidad para el consumo en el hogar. Con un enfoque en las necesidades de las familias y en la practicidad de la elaboración de recetas para una dieta sana y balanceada, se lanzaron nuevos productos, entre los que destacamos a nuestras marcas Rubino, Plumrose y Mr. Fish.

También se lanzaron nuevos productos en el Negocio de Nutrición y Cuidado para Mascotas. Entre ellos cabe mencionar AVANT.



C. GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS



C. Gestión de los Negocios

Negocio de Pollos

Se estima que la oferta de pollos en el mercado ecuatoriano creció más del 11% como consecuencia del aumento de reproductoras de la industria, sobre todo en el 2018 que creció 17% frente al año anterior. Esta situación se tradujo en una sobreoferta continua durante el año deteriorándose los precios. El precio de ave en pie cayó 9% y el de procesado 8% frente al 2018.

Durante el año 2019 el Negocio de Pollos continuó con la implementación de los frentes estratégicos aprobados en el año 2018. El volumen de ventas del año creció +6% frente al año 2018 (procesado 1% y en pie 15%).

La sustitución de volumen no rentable, y el crecimiento sustentado en la iniciativa de pollo criollo, le permitió mantener una participación de mercado del 30,3%.

Se redujo el costo de producción en 4% por eficiencias en costos de producción. Sin embargo, se generó un margen de EBITDA de 4,4% frente a 9,6% logrado el año anterior debido principalmente a la caída en los precios.

El 2019 fue un año de sentar las bases y arrancar con la implementación de la estrategia. Durante el año 2020 se espera capitalizar los beneficios de rentabilización del Plan y que el mercado empiece a regularse.



Negocio de Pavos

El Negocio de Pavos enfrentó una temporada navideña de alta competencia, ya que la importación subió en 1,7 millones de pavos (+13% frente a 2018). El crecimiento de productos sustitutos (cerdo y embutidos) y los bajos precios de pollo, fueron la principal causa para que el negocio cierre el año con un inventario de 40 mil pavos, que serán evacuados durante el primer semestre del año 2020.

La estrategia del negocio se enfocará en mejorar la competitividad con el desarrollo del portafolio y lanzamiento de nuevos productos de consumo cotidiano y el desarrollo de canales para la venta de temporada.



Negocio de Cerdos

El enfoque del Negocio de Cerdos se mantuvo en las iniciativas de crecimiento y productividad. El volumen creció 5% frente al año 2018, proveniente de eficiencias productivas (595 TM) y del crecimiento de la nueva pirámide en el segundo semestre (669 TM). También se logró un buen desempeño y venta récord de cortes durante la temporada.

Se ejecutaron US\$ 22 millones de inversión en activos (95% de cumplimiento del plan). La nueva línea de faenamiento inicia su operación en el mes de enero 2020.

Negocio de Embutidos

Embutidos creció 3% en volumen frente al año anterior manteniendo el liderazgo de 29% en la participación de mercado pese a la incursión agresiva de la competencia, principalmente en la ciudad de Quito.

En el año el negocio defendió su presencia en el canal tradicional principalmente con la línea diaria y se creció 6% en el canal de food service y en autoservicios.

Negocio de Congelados y Otros Valor Agregado

Se marcó un nuevo record de ventas del Negocio de Congelados en el año 2019, apalancado por actividades promocionales. Adicionalmente, se consolidó la línea diaria con foco en el canal tradicional.

Manteniendo nuestra estrategia de ser eficientes, el negocio logró una reducción de costos del 3%, impulsada principalmente por la nueva línea de empaqueo automático.



Negocio de Huevos Comerciales

Este negocio enfrentó un mercado altamente ofertado que deterioró los precios en un 9% de huevo comercial y de gallina en pie.

En este sentido y a fin de mejorar la rentabilidad se tomó la decisión de finalizar en el segundo semestre el contrato de abastecimiento de huevos de terceros, que permitía expandir nuestra presencia en el canal tradicional. El negocio creció en volumen 3,8% frente al año anterior.

En el año 2020 se trabajará en evaluar el modelo de producción del negocio a fin de que se ajuste a las condiciones del mercado en el largo plazo.



Negocio de Alimento para Mascotas

El crecimiento del 5% en el Negocio de Mascotas estuvo impulsado por las marcas económicas (Compa y Chiki) mientras Procan y Procat protegieron su liderazgo. Alineados a la estrategia de ser un negocio de nutrición y cuidado animal, en el 2019 se lanzaron nuevos productos de alimento húmedo e incursionando al fin del año en el segmento premium con el lanzamiento de Avant (Cachorros y Adultos, razas miniaturas-pequeñas y medianas-grandes).

En el año 2020 el Negocio de Mascotas consolidará su liderazgo de la categoría, apalancado en la innovación del portafolio que aporte a la buena salud de las mascotas.



Negocio de Conservas

El Negocio de Conservas tuvo un año récord en ventas y rentabilidad. La estrategia de ser el líder en innovación en la industria ha dado resultados positivos con el consumidor, ganando participación de mercado en las diferentes líneas.

Se amplió el portafolio económico de La Primera, capitalizando las oportunidades del mercado, principalmente en el canal food service. Se relanzó la marca premium Rubino con foco en el canal autoservicios. A la vez, Gustadina mantuvo su presencia entre las primeras marcas en los segmentos en que compite.

Negocio de Reses

La producción en el año del Negocio de Reses fue 16% mayor (+221 TM), debido al incremento del número de faenas frente al año pasado (promedio semana 126 frente a 113). El volumen con marca Mr. Res creció 56% (+ 8,3 TM en relación al año 2018).

El Negocio presentó resultados positivos, llegando al cierre a punto de equilibrio, debido a la mejora en el modelo de compensación en la compra de reses, productividad de la planta (reducción de merma en 8%) y mejora en el portafolio.

Negocio de Nutrición y Salud Animal

El Negocio de Nutrición y Salud Animal continuó con la estrategia de incrementar la atención directa al mercado y la reducción de dependencia de distribuidores. La estrategia comercial apoyó al crecimiento en clientes directos (+5% frente a 2018) y en puntos de venta (+1% frente a 2018).

El volumen de ventas del año (207.819 TM) creció 4% frente al año anterior, básicamente por balanceado de cerdos (+16%); lo que permitió sostener la caída en la venta de la línea de avicultura (-9%). En la línea de alimento balanceado avícola se percibe una salida de clientes que se están integrando hacia la producción de fórmulas propias.

Negocio de Palmito

El Negocio de Palmito enfrentó un mercado con demanda contraída a nivel mundial. Logró sostener su liderazgo mediante la introducción de nuevos productos de valor agregado y apertura de nuevos mercados (México, Israel).

En volumen de ventas se mantuvo igual al año 2018 (17.863 TM). Sin embargo, las ventas netas fueron inferiores en 6%, debido al menor precio de venta promedio por contenedor. Se lanzaron nuevos productos como alternativas de pasta vegetal en salmuera y al vacío (venta de 47 contenedores), y palmito orgánico, (8 contenedores).

