

monómeros

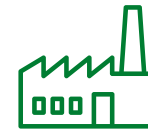
MONÓMEROS

COLOMBO VENEZOLANOS S.A



¿QUÉ ES MONÓMEROS?

Es la empresa con mayor reconocimiento y trayectoria del mercado de fertilizantes en Colombia.



Fue Fundada el 26 de diciembre de 1967.



Venezuela contaba con materias primas disponibles para la producción industrial y Colombia un alto mercado potencial en la industria textil y de fertilizantes.



Creció alcanzando el 60% del mercado de fertilizantes en este país, líder en el mercado. Una empresa con alta reputación, excelente empleador, empresa más representativa de la ciudad de Barranquilla, insignia industrial en Colombia, sólida financieramente, con proyección y presencia en los cinco continentes.



En el año 2005 con la venta de las acciones a Pequiven, la empresa inició su desaceleración empresarial y debilitamiento de su reputación.

PROCESO DE TOMA DE CONTROL DE LA JUNTA DIRECTIVA

monómeros

ABRIL-JULIO
2019

TOMA DE CONTROL

Instalación el 11 de abril de 2019.

Creación de comités de transición para analizar el estado de cada proceso de la empresa.

Inicio del proceso de evaluación de la empresa.

AGOSTO-SEPTIEMBRE
2019

RESULTADOS, RECOMENDACIONES Y VICTORIAS TEMPRANAS

Entrega de resultados de investigaciones a los accionistas.

Propuestas de cambio en el Gobierno Corporativo, adecuándolo a las buenas prácticas globales.

Se logran licencias OFAC.

Se inicia proceso de estabilización de la producción y participación de mercado.

OCTUBRE-DICIEMBRE
2019

IMPLEMENTACIÓN

Cambios en la Junta Directiva atendiendo a buenas prácticas de Gobierno Corporativo.

Profundización de acciones en función de resultados de la primera etapa.

Acciones adicionales, producto de los hallazgos e investigaciones.

PRIMER SEMESTRE
2020

CONSOLIDACIÓN

Se reconfigura Junta Directiva, Gerente General y Gerencias Medulares.

Definición y puesta en marcha de la nueva estrategia corporativa y definición de iniciativas para crecer de manera sostenible en el mercado nacional e internacional.

Identificación de nuevos negocios y maximización del valor de los activos de la empresa.

¿COMO SE ENCONTRÓ LA EMPRESA EL 11 DE ABRIL DE 2019?



REPUTACIONAL

- Aislamiento de la empresa con sus stakeholders.
- Sanciones OFAC.
- Empresa bajo control de Supersociedades de Colombia.



FINANCIERA

- Cuentas en el exterior bloqueadas y banca local prácticamente cerrada.
- Pérdidas por USD 20 millones en sus estados financieros.
- Dividendos decretados en diciembre de 2018 a pesar de registrar pérdidas.



RRHH

- Plantilla de 600 trabajadores y 900 asociados por contratos con riesgo de pérdida de su sustento.



COMERCIAL

- Pérdida del 20% del mercado de fertilizantes en Colombia.

¿COMO SE ENCONTRÓ LA EMPRESA EL 11 DE ABRIL DE 2019?

monómeros



NEGOCIO

- Planta operando a un 50% de su capacidad.
- Carencia de un sistema de información ya que el Régimen apagó el servidor el día de la toma de control.
- Corrupción en contratos de bienes y servicios.
- Concentración del 70% de los contratos de operación, logística y mantenimiento en un solo grupo económico.
- Contrataciones que no respondían al objeto social de Monómeros o sin entregar la retribución requerida.



GOBERNANZA

- Contratos realizados por la Gerencia General sin las delegaciones estatutarias: autorizaciones de cupos de crédito, firmas de contratos por tiempo mayor a lo autorizado en los estatutos y con cláusulas nocivas para la empresa.
- Irregularidades en el manejo de cajas chicas.



**¿QUÉ HEMOS
LOGRADO?**



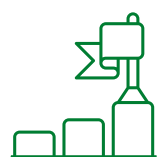
Una exitosa gestión ante la Oficina de Control de Activos Extranjeros - OFAC, logrando cuatro licencias que han permitido la estabilización de los procesos de abastecimiento de materias primas y la normalización de los procesos productivos de fabricación de fertilizantes, insumos para nutrición animal y productos químicos.

LICENCIAS OFAC





Liberación del control que la Superintendencia de Sociedades de Colombia, entidad que ejerce la inspección, vigilancia y control de las empresas en este país, realizaba sobre la empresa, luego de superar todos los motivos que en materia administrativa, financiera y jurídica, dieron lugar al sometimiento en el año 2019.



Exitosa estabilización y normalización de los procesos administrativos y fortalecimiento de sistema de información interna por medio de la implementación del software SAP 4/HANA, luego de que el régimen, al perder el control de Monómeros, desconectara el servidor central de información ubicado en Pequiven.



Reversión de decisiones que afectaban la estabilidad y salud financiera de la empresa:

- Reversión del pago de dividendos decretados en 2018 y restituidos a los estados financieros de Monómeros.
- Finalización de contratos con hallazgos de corrupción o fuera de objeto social de la compañía.
- Litigio con empresa prestadora de servicios tecnológicos que se desarrolla en Tribunal de Arbitraje en Barranquilla.

Denuncia a Representante Legal ante la Superintendencia de Sociedades y, una vez culmine la emergencia sanitaria, se tramitará demanda penal ante la Fiscalía General de Colombia.

Reformulación de las prácticas y procedimientos de la empresa basados en la transparencia y en los modelos globales de buen gobierno corporativo:



Estructuración del Comité de Gobernabilidad y Ética con miembros de la Junta Directiva y líderes de procesos claves del negocio.



Fortalecimiento del rol de Auditoría al interior de la empresa, y cumpliendo con lo establecido en la ley colombiana, se conforma el Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva.



Definición de nuevos esquemas de contratación con el fin de asegurar eficiencia, transparencia y una mayor pluralidad de oferentes, por medio de convocatorias en prensa local y nacional.



Se retomó el cumplimiento de las normas internas que rigen los procesos de contrataciones en Monómeros:

AD01-M0001 Manual de Normas Generales de Compras y Contrataciones.

AD01B-M001 Manual de Contratación de Obras y Servicios.

Estos manuales establecen las normas, lineamientos, políticas y procedimientos para los procesos de contrataciones de obras y servicios.

De acuerdo al presupuesto estimado, se determinan las siguientes modalidades de selección de contratistas:

MODALIDAD DE SELECCIÓN	MONTO EN USD APLICABLE	
	DESDE	HASTA
Consulta de precios	1	10.000
Concursos cerrados	10.000	250.000
Concursos abiertos	Mayores 250.000	

NÚMERO DE PROCESOS EFECTUADOS EN EL 2020 EN CADA CATEGORÍA

MODALIDAD DE SELECCIÓN	NÚMERO DE PROCESOS	NÚMERO DE EMPRESAS PARTICIPANTES
Consulta de precios	53	90
Concursos cerrados	29	92
Concursos abiertos	10	66

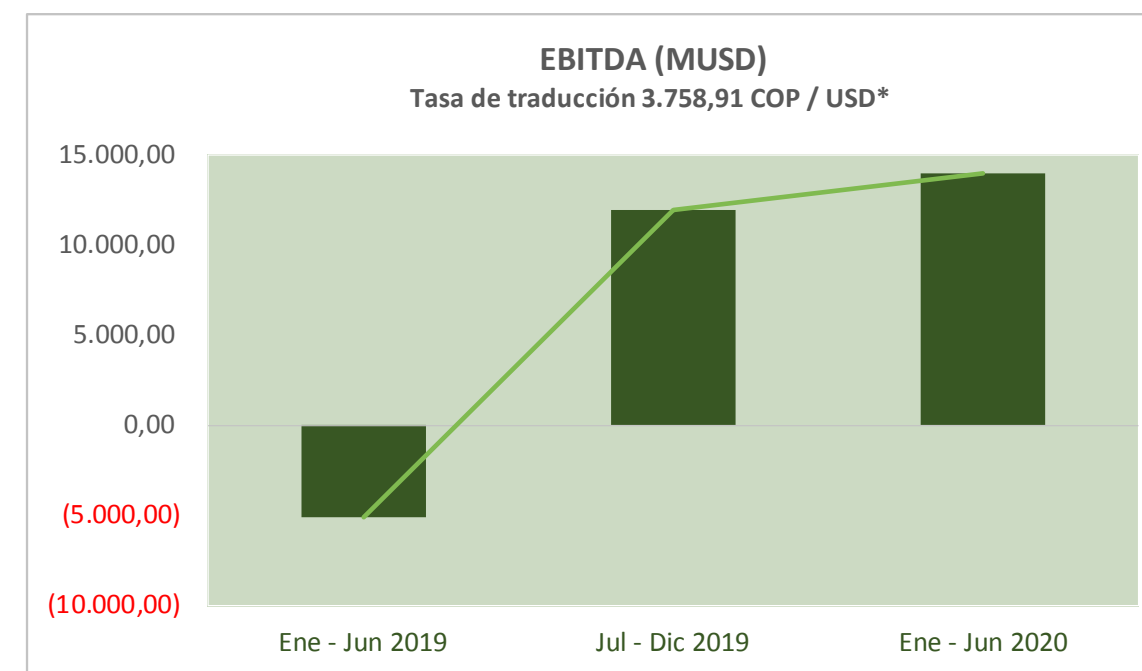
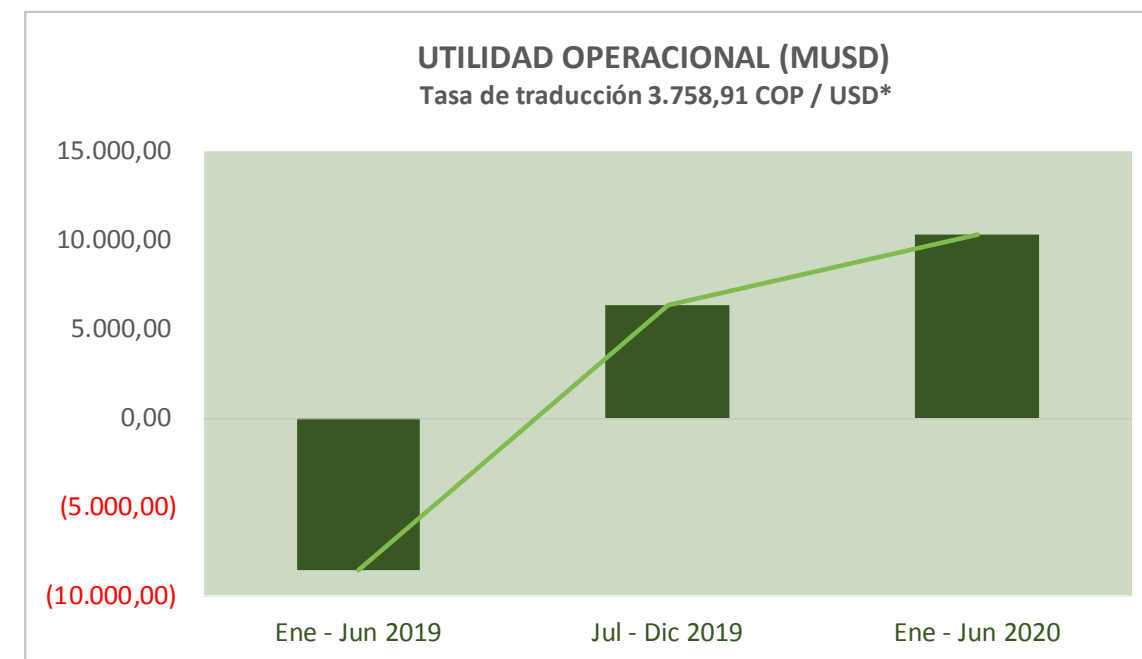
RESULTADOS

PRIMER SEMESTRE 2020



RESULTADOS PRIMER SEMESTRE 2020

Durante el primer semestre de 2020 Monómeros registró una utilidad operacional de MUSD 10.351, lo que significa un incremento de 221% respecto al mismo periodo del año anterior. De igual manera, cerró el periodo con un EBITDA de MUSD 13.965 lo que representa un incremento de 374% respecto al mismo periodo de 2019.



*Se utiliza una tasa de traducción para comparar ambos periodos sobre la misma base.

RESUMEN DE RESULTADOS POR SEMESTRES

EN MILES DE DÓLARES CON TASA DE CIERRE DE JUNIO DE 2020

CONCEPTOS	JUL - DIC 2018	ENE - JUN 2019	JUL - DIC 2019	ENE - JUN 2020
PRODUCCIÓN NETA TM	261.364	218.805	269.559	289.883
PRODUCCIÓN BRUTA TM	354.631	300.771	380.394	394.230
CAPACIDAD INSTALADA TM	562.923	553.744	562.923	556.804
% USO CAPACIDAD INSTALADA	63%	54%	68%	71%
% USO CAPACIDAD INSTALADA (Sin Mezclas)	81%	76%	93%	95%
VENTAS NACIONAL TM	392.040	316.884	385.461	408.870
VENTAS EXPORTACIÓN TM	136.403	30.563	10.268	18.484
VENTAS TM	528.443	347.447	395.729	427.354
VENTAS NACIONAL (MUSD)	106.901	95.956	120.487	133.872
VENTAS EXPORTACIÓN (MUSD)	39.768	9.310	1.682	2.673
VENTAS (MUSD)	146.669	105.266	122.168	136.546
VENTAS BRUTAS (MUSD)	146.891	105.603	125.571	137.140
UTILIDAD BRUTA (MUSD)	8.473	6.517	19.383	21.959
UTILIDAD OPERACIONAL (MUSD)	-11.965	-8.577	6.355	10.351
UTILIDAD NETA (MUSD)	-14.844	-8.852	1.991	58
MARGEN NETO	-10%	-8%	2%	0%
EBITDA (MUSD)	-8.721	-5.089	11.955	13.965

Tasa de Traducción: 3.758,91 COP / USD

*Se utiliza una tasa de traducción para comparar ambos periodos sobre la misma base.

PROYECCIÓN 2020 EN MILES DE DÓLARES CON TASA DE CIERRE DE JUNIO DE 2020

monómeros

CONCEPTOS	Año 2018	Año 2019	Proy 2020
PRODUCCIÓN NETA TM	590.736	488.364	568.583
PRODUCCIÓN BRUTA TM	790.795	681.165	775.858
CAPACIDAD INSTALADA TM	1.116.667	1.116.667	1.119.729
% USO CAPACIDAD INSTALADA	71%	61%	69%
% USO CAPACIDAD INSTALADA (Sin Mezclas)	91%	85%	94%
VENTAS NACIONAL TM	806.697	702.345	852.524
VENTAS EXPORTACIÓN TM	280.878	40.830	37.698
VENTAS TM	1.087.574	743.176	890.222
VENTAS NACIONAL (MUSD)	213.642	216.442	274.033
VENTAS EXPORTACIÓN (MUSD)	77.986	10.992	7.244
VENTAS (MUSD)	291.628	227.434	281.277
VENTAS BRUTAS (MUSD)	291.998	231.174	281.277
UTILIDAD BRUTA (MUSD)	20.323	25.899	39.855
UTILIDAD OPERACIONAL (MUSD)	(13.814)	(2.222)	13.149
UTILIDAD NETA (MUSD)	(17.744)	(6.862)	1.839
MARGEN NETO	-2%	-1%	0%
EBITDA (MUSD)	(7.283)	6.866	20.744

Tasa de Traducción: 3.758,91 COP / USD



Un sector agroindustrial colombiano, con necesidades plenamente manifiestas en torno a productividad, recursos financieros y acceso a mercados.



Productores colombianos con gran vocación agrícola, grandes necesidades y a la espera de una oportunidad para desarrollar sus negocios agropecuarios de una manera equitativa y rentable.



Un contexto internacional de liberación de mercados y globalización donde los agricultores colombianos (pequeños y medianos), tienen pocas oportunidades y capacidades para competir.



Un gobierno colombiano dispuesto a generar alianzas para favorecer procesos productivos en el agro y maximizar la oferta a través de programas como *Coseche y Venda a la fija*, *A Toda Máquina*, *Regalías*, entre otros.



CONTEXTO BINACIONAL



- Grandes oportunidades y alto potencial para el desarrollo del sector agropecuario.
- Uno de los países llamados a ser despensa agrícola del mundo.



- Potencial fortaleza petroquímica.
- Gran disponibilidad de materias primas para la elaboración de procesos químicos.

Monómeros ejerce un rol fundamental en la producción de alimentos en Colombia y será la industria que contribuirá con los intereses de la seguridad agroalimentaria de la Venezuela democrática, un referente para la reactivación económica, el desarrollo agroindustrial, el intercambio comercial, demostrando al país resultados palpables en favor del bienestar de los habitantes, a partir del Gobierno de transición.



The image shows two men in a fruit packing facility. The man on the left is wearing a wide-brimmed hat, a plaid shirt, and khaki pants. The man on the right is wearing a blue cap, a red and white striped long-sleeve shirt with 'AEROPOSTALE' written vertically, and blue jeans. They are standing on a wooden platform next to a large white bag of 'NUTRIMON NUTRI15' fertilizer. The background is filled with stacks of black plastic crates, some containing yellow fruit. A wooden table with more crates is visible on the right. The scene is outdoors under a white tarp structure.

**¿HACIA DÓNDE
VAMOS?**



Definición de un nuevo marco y planeación estratégica, complementado con la definición de un nuevo sistema de principios y modos de trabajo, para convertir a Monómeros **en el aliado del campo colombiano para la producción de mejores alimentos a través de servicios y productos que agreguen valor a sus mercados.**

SATISFACCIÓN AL CLIENTE

La compañía se prepara para dar un salto contundente en su esquema de negocio, enfocado en satisfacer las necesidades que hoy existen en la ruralidad, y que son clave para dinamizar la economía y la calidad de vida de los seres humanos que habitan en el campo colombiano.

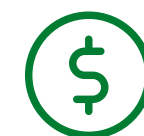
Monómeros busca ofrecer una solución integral a las familias campesinas, acompañándolas desde el inicio de la siembra hasta la comercialización de sus productos, generando alianzas estratégicas que favorezcan todas las etapas del proceso productivo y conecten a los agricultores con el mercado. De esta manera, lograr empresas agrícolas exitosas y rentables, donde los agricultores vean recompensado el fruto de su trabajo y generando divisas para Colombia.



Acompañamiento
comercial



Acompañamiento
técnico

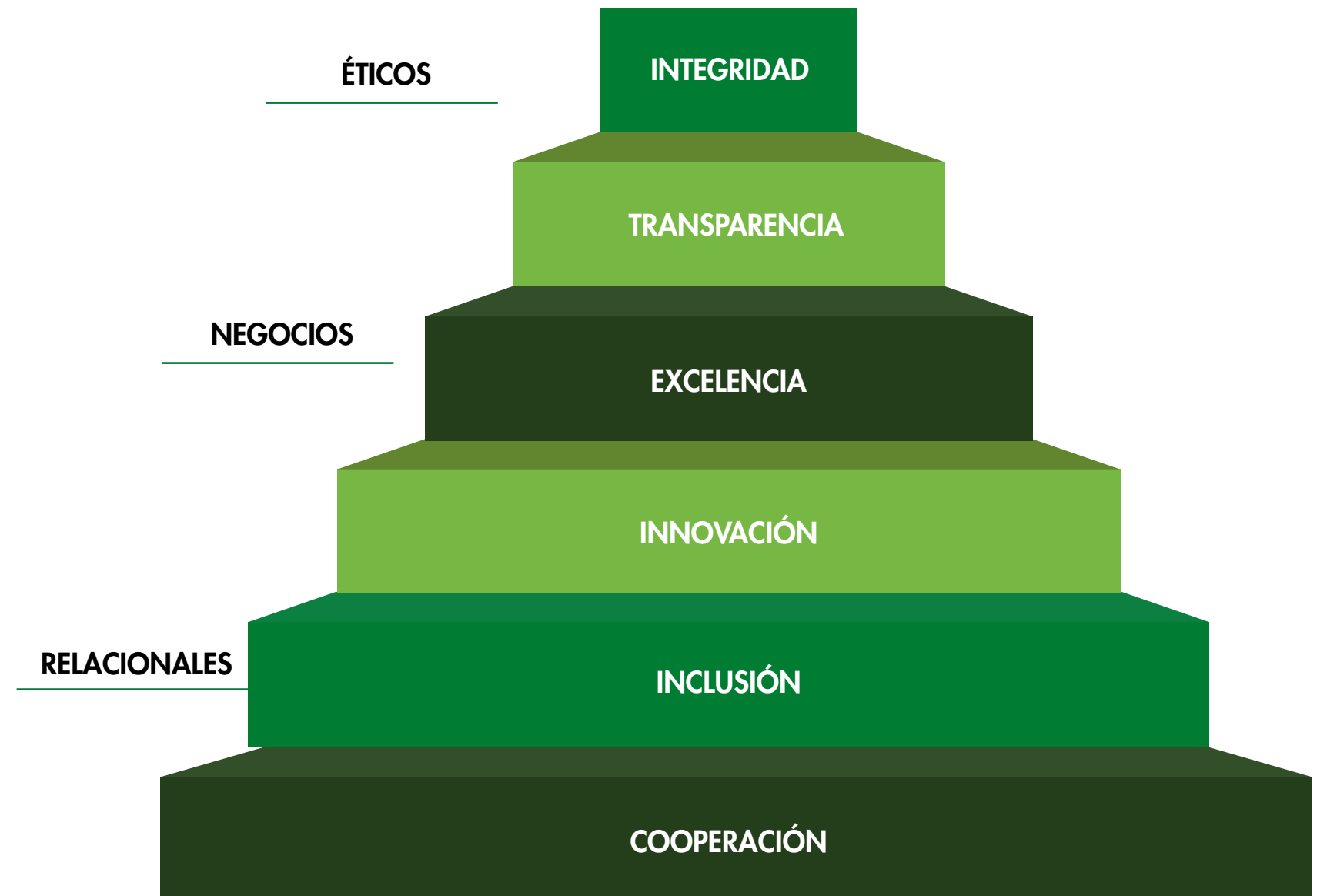


Respaldo para acceso
a financiamiento

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL INTERNO

Definición de un nuevo sistema de creencias, principios y modos de trabajo, que impulsen la transformación cultural en función de una empresa con una sólida orientación al mercado.

NUEVO ESQUEMA DE VALORES QUE SOPORTAN ESTA NUEVA CULTURA Y ENFOQUE DE NEGOCIO



CRECIMIENTO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Proyección de un crecimiento sostenible en tres segmentos de mercado principales: Soluciones al Agroemprendedor, Soluciones Agro-trading y Nuevos Negocios.

- Ser más sostenible financieramente, aumentar los ingresos y la rentabilidad.
- Lograr mayor cobertura del mercado actual y desarrollar nuevas oportunidades.
- Proyectarse como una empresa confiable en la manera de hacer negocios.
- Contribuir a la reputación y preferencia para potenciar el negocio.
- Generadora de mayor valor a los grupos de interés.
- Rentabilizar los activos en función de las necesidades del mercado para generar mayor valor a la compañía.



RELACIONAMIENTO Y REPUTACIÓN

Impulsar un modelo empresarial con enfoque de Sostenibilidad, fundamentado en el crecimiento económico responsable y de generación de valor a todos los grupos de interés, respondiendo a los retos del futuro.

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



LOGROS Y FUTURAS INICIATIVAS

- Definición del mapa de grupos de interés e identificación de asuntos relevantes.
- Publicación del Reporte de Desempeño con la gestión de 2019 en coherencia con los estándares GRI.
- Incorporación de prácticas globales en Sostenibilidad en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, en toda la gestión empresarial de Monómeros.
- Fortalecimiento de la reputación en la sociedad colombiana, generación de vínculos y alianzas con entidades del gobierno, gremios, banca y sociedad, cooperación pública y privada.

ACTUACIÓN EN EL MARCO DE LA EMERGENCIA POR COVID-19

Una gestión sólida y eficiente en el marco de la pandemia por el Covid-19, priorizando en la vida y la salud de todos los grupos de interés, la preservación de empleo y la continuidad de las operaciones para garantizar la entrega de insumos necesarios para la producción de alimentos en Colombia.

130 DÍAS

DE GESTIÓN FRENTE AL COVID-19



CREACIÓN DEL
PUESTO DE MANDO
UNIFICADO (PMU)

253

TRABAJADORES EN CASA
O EN HORARIOS FLEXIBLES

355

TRABAJADORES
OPERATIVOS
EN LOS COMPLEJOS
INDUSTRIALES

SALUD INTEGRAL



- **FORTALECIMIENTO A LA ATENCIÓN PRIORITARIA A TRABAJADORES** a través de medios virtuales, junto con la entidad prestadora de salud.
- **ENCUESTA DIARIA DE REPORTE DE SALUD** para trabajadores.
- **SEGUIMIENTO DIARIO** a trabajadores y familiares con sospechas de COVID-19.
- Programas enfocados en fortalecer la **SALUD MENTAL** y el equilibrio entre la vida personal y laboral.
- Capacitaciones sobre adecuadas prácticas laborales en casa y pausas activas de manera virtual.

HIGIENE Y SEGURIDAD



- **PROTOSCOLOS DE DESCONTAMINACIÓN** al ingreso a los complejos industriales.
- Señalización preventiva con recomendaciones de **BIOSEGURIDAD** en las instalaciones de los complejos.
- Activación de puntos de higienización de manos en diferentes áreas de los complejos industriales. **(60+)**.
- **DESINFECCIÓN DIARIA** de puestos de trabajo y áreas de la empresa.
- Entrega de **KIT DE HIGIENE Y SEGURIDAD** a trabajadores (tapabocas, alcohol y antibacterial).
- **DISPOSICIÓN DE CANECAS** para desechos EPP usados (tapabocas).

SEGUIMIENTO A POLÍTICAS



- Auditoría **COVID DIARIA**. Recorridos diarios validando el cumplimiento de las normas en las instalaciones de los complejo de Monómeros.
- Diseño y divulgación de **15 PROTOCOLOS** con medidas de **BIOSEGURIDAD**, y pautas para prevención, contención y mitigación del COVID-19.
- Desarrollo de **PLATAFORMAS INTERNAS** para seguimiento y control del cumplimiento de los protocolos, asociados con las normas de **BIOSEGURIDAD**.

SOCIEDAD PORTUARIA



- **ZONA DE DESINFECCIÓN** para transportadores.
- Desinfección de vehículos.
- **PEDAGOGÍAS PERMANENTES** con transportadores.

RELACIONAMIENTO Y PEDAGOGÍAS



- Participación en el webinar “**Retorno al trabajo en medio de la pandemia por el COVID-19**”, organizado por la ANDI, con empresas representativas del sector.
- Diseño y ejecución de la campaña “**EL CAMPO NO SE DETIENE**”.
- **INICIATIVAS SOCIALES** con comunidades vecinas y agrícolas.
- Plataforma **GERMINAR** para formaciones online a trabajadores.
- Desarrollo de la iniciativa “**ESTAMOS EN LA MISMA JUGADA**”.

CLIENTES



- **ATENCIÓN VIRTUAL** a clientes, proveedores y grupos de interés sobre sus necesidades de asistencia técnica. Circulación del Boletín **NUTRICONSEJOS** y 12 WEBINARS sobre nutrición vegetal y animal y asistencia técnica a través de correo electrónico y líneas telefónicas.
- **30 PLANES DE FERTILIZACIÓN** digitales.
- Apoyo a clientes en la ejecución de campañas y entrega de elementos de bioseguridad.
- Desarrollo de material promocional relacionado con **BIOSEGURIDAD**, para clientes y agricultores de Colombia.
- **VISITAS A CAMPO** para acompañamiento técnico a agricultores, bajo los protocolos de bioseguridad.



GESTIÓN
FUNDACIÓN MONÓMEROS
PRIMER SEMESTRE 2020

PROYECTOS EN CURSO

PRIMER SEMESTRE 2020



Continuación del **Programa de Becas Universitarias** con 9 Jóvenes del barrio Las Flores beneficiados.



Proyecto Piloto: **"Herramientas básicas para el crecimiento de su agronegocio"** en alianza con Cooperativa de Caficultores de Antioquia, FEDECACAO y Universidad de Antioquia, beneficiando a 100 productores de café y cacao en los departamentos de Antioquia y Santander.



Preparación y alistamiento de nuevo Programa de **Educación Virtual para agricultores "Creciendo Juntos con nuestros agronegocios"**. Más de (300) agricultores asociados principalmente a cooperativas clientes de Monómeros, podrán beneficiarse de esta nueva alternativa que ofrece la Fundación, en medio de la contingencia por el Covid 19.



Programa Formación para el Trabajo (Alianza SENA), en modalidad virtual en fase formativa por contingencia del Covid 19, para los cursos en desarrollo: Operario en Redes Eléctricas y Técnico en Panificación.



ATENCIÓN HUMANITARIA POR EL COVID-19



Entrega de 1.375 mercados en el barrio Las Flores, en alianza con empresas vecinas, la participación activa de la Policía Militar de Barranquilla y los líderes comunitarios.



Campaña de donación de mercados a la organización Venezolanos en Barranquilla, Coalición por Venezuela y **Embajada de Venezuela en Colombia**, para beneficiar a población migrante venezolana en condiciones vulnerables. Los recursos fueron otorgados por donaciones voluntarias de los trabajadores de Monómeros y Fundación Monómeros.





¿HACIA DÓNDE VAMOS EN LA GESTIÓN SOCIAL?

Ante la situación que viven cientos de venezolanos en el exilio en Colombia, desde la Fundación Monómeros se diseñan procesos de alto impacto que les permitan progresar en este nuevo territorio y aportar al desarrollo de Colombia.

La Fundación trabaja en generar alianzas con organismos nacionales e internacionales, para integrar productivamente a venezolanos en el sector agrícola de Colombia, desarrollando iniciativas que impacten:

- ◆ Proyecto de vida.
- ◆ Generación de nuevos modelos de emprendimiento.
- ◆ Desarrollo de competencias para nuevas actividades laborales.
- ◆ Comercialización y herramientas de negociación.
- ◆ Fortalecimiento de emprendimientos y nuevos negocios relacionados con el agro.
- ◆ Buenas prácticas agrícolas.



monómeros



NUESTRO APORTE

NUESTRO APORTE



Desarrollar un excelente negocio con alto potencial de crecimiento, que se relaciona con la seguridad alimentaria del planeta.



Una empresa ubicada en Colombia, país llamado a ser despensa agrícola del mundo, cuyos complejos industriales operan estratégicamente en las dos ciudades portuarias más importantes de este territorio.



Participación en un mercado con todas las oportunidades para crecer, que cuenta con el respaldo del Gobierno de Colombia.



Empresa rentable con el potencial de generar mayor valor a sus grupos de interés y por ende, a su accionista.



Capacidad de ser enlace con Venezuela para garantizar el intercambio de productos y favorecer su seguridad alimentaria, una vez retorne la democracia.



Modelo de Gestión Empresarial y referente para la recuperación de la industria venezolana.



**EN MONÓMEROS
ESTAMOS CONSTRUYENDO
LA VENEZUELA POSIBLE**

monómeros

INFORMACIÓN DE RESULTADOS ACUMULADOS JUNIO

PROYECCIÓN DICIEMBRE 2020

AÑO 2019		CONCEPTOS	AÑO 2020					AÑO 2020	AÑO 2020	
REAL ACUM. JUNIO (MUSD)	% DE VENTAS		ACUM. A JUNIO (MUSD)		% CUMP.	% VAR	PPTO (MUSD)	PROYECCIÓN (MUSD)		
			REAL	% DE VENTAS	PPTO	% DE VENTAS	PPTO	2019		
105.603	100%	VENTAS BRUTAS	137.140	100%	143.681	100%	95	30	300.931	281.277
96.293	91%	Nacional	134.467	98%	140.151	98%	96	40	290.361	274.033
9.310	9%	Exportación	2.673	2%	3.529	2%	76	-71	10.570	7.244
-337	0%	DEVOLUCIONES	-594	0%	0	0%	***	76	0	0
105.266	100%	TOTAL VENTAS	136.546	100%	143.681	100%	95	30	300.931	281.277
-1.135	-1%	COMISIONES Y DESCUENTOS	-1.643	-1%	-1.398	-1%	118	45	-2.400	-3.365
104.131	99%	VENTAS NETAS	134.903	98%	142.283	99%	95	30	298.531	277.912
-97.615	-92%	COSTO DE VENTAS	-112.944	-82%	-123.237	-86%	92	16	-264.577	-238.057
6.517	6%	GANANCIA BRUTA	21.959	16%	19.046	13%	115	237	33.954	39.855
-6.964	-7%	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-6.967	-5%	-7.724	-5%	90	0	-15.282	-14.527
-6.888	-7%	GASTOS DE VENTAS	-6.191	-5%	-6.980	-5%	89	-10	-14.526	-13.491
2.829	3%	OTROS INGRESOS	4.036	3%	4.716	3%	86	43	9.248	8.644
-4.239	-4%	OTROS GASTOS	-2.997	-2%	-4.555	-3%	66	-29	-10.128	-8.357
167	0%	MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	512	0%	429	0%	119	206	978	1.024
-8.577	-8%	GANANCIA OPERACIONAL	10.351	8%	4.933	3%	210	221	4.245	13.149
195	0%	INGRESOS FINANCIEROS	116	0%	164	0%	71	-40	402	343
1.531	1%	DIFERENCIA EN CAMBIO, Neto	-6.713	-5%	-7.528	-5%	89	-538	-4.030	-5.033
-1.815	-2%	GASTOS FINANCIEROS	-2.585	-2%	-2.563	-2%	101	42	-5.130	-5.706
-8.666	-8%	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS	1.170	1%	-4.993	-3%	-23	113	-4.514	2.753
-221	0%	IMPUESTO SOBRE LA RENTA	-1.007	-1%	-564	0%	178	356	-218	-809
-8.887	-8%	UTILIDAD ANTES DE INTERES NO CONTROLANTE	162	0%	-5.558	-4%	-3	102	-4.732	1.944
35	0%	Resultado Atribuible a Participación No Controlada	-105	0%	53	0%	-197	-400	16	-105
-8.852	-8%	RESULTADOS DEL EJERCICIO	58	0%	-5.505	-4%	-1	101	-4.716	1.839
-5.089	-5%	EBITDA	13.965	10%	8.590	6%	163	374	12.148	20.744