

**MENSAJE
DEL PRESIDENTE EJECUTIVO
Y DEL DIRECTOR GENERAL**



**ESTIMADOS ACCIONISTAS, SOCIOS,
CLIENTES Y COLABORADORES:**

A nombre del Consejo de Administración y del equipo directivo de KUO, compartimos con ustedes los resultados y decisiones estratégicas que definieron nuestro desempeño durante 2025.

En un entorno que continuó siendo retador, el Grupo consolidó su estructura operativa y financiera. Este proceso fortaleció nuestros fundamentos y reafirmó la disciplina en la ejecución, con un enfoque claro en la creación de valor sostenible en el largo plazo.

CONTEXTO Y ENTORNO

El entorno global se mantuvo marcado por una elevada volatilidad económica, tensiones geopolíticas persistentes y un marco comercial más exigente. En este escenario, la regionalización adquirió un papel central en la toma de decisiones y redefinió las cadenas de suministro, los flujos comerciales y las prioridades de inversión.

Para KUO, este contexto exigió una gestión selectiva del portafolio, con enfoque en aquellas regiones donde contamos con capacidades operativas, escala y condiciones estructurales que respaldan nuestra competitividad. Norteamérica se mantuvo como el eje estratégico del Grupo, complementado por una presencia focalizada en mercados específicos de Asia y Europa, siempre bajo criterios de rentabilidad y disciplina operativa.

La integración económica de México con Norteamérica, en el marco del T-MEC, representa una ventaja estructural para los negocios del Grupo, particularmente en acceso a mercados, eficiencia logística y cercanía con clientes.



DESEMPEÑO POR SECTORES

El sector Consumo se consolidó como el principal motor de estabilidad y generación de flujo del Grupo, impulsado por el desempeño del negocio Porcícola y por la contribución del negocio de Alimentos de Marca.

En el negocio Porcícola, reafirmamos nuestro liderazgo en la producción de carne de cerdo en México, respaldados por una estructura que integra producción, procesamiento y comercialización. Esta configuración fortalece el control sanitario, la eficiencia y la trazabilidad, elementos clave en mercados cada vez más exigentes.

En el ámbito internacional, consolidamos nuestra presencia en destinos estratégicos de exportación, particularmente en Japón, referencia global en estándares sanitarios y especificaciones técnicas. Este posicionamiento confirma la confiabilidad de nuestra operación.

Durante el año avanzamos en la consolidación de nuestras tiendas Maxicarne, ampliando la presencia en el mercado doméstico y fortaleciendo la participación en el tramo final de la cadena. Asimismo, definimos líneas de acción para incursionar en categorías de mayor valor agregado.

Por su parte, el negocio de Alimentos de Marca mantuvo una posición relevante en sus categorías en México y Estados Unidos, respaldado por la fortaleza de marcas líderes en nuestro país, entre las que destacan Del Fuerte®, Herdez®, Doña María® y Embasa®, así como por el desempeño de MegaMex Foods en el mercado estadounidense, donde sobresalen marcas como Wholly Guacamole®, La Victoria® y Chi-Chi's®, apoyado en innovación, gestión disciplinada del portafolio y foco en rentabilidad.

En conjunto, el sector Consumo refleja la solidez de un modelo que combina escala productiva, posicionamiento comercial y presencia directa en el mercado.

En contraste, el sector Industrial, conformado por Hule Sintético, Polímeros y Transmisiones, enfrentó condiciones de mercado más complejas, caracterizadas por menor demanda en ciertas aplicaciones, presión en precios y un entorno competitivo intensificado por la sobreoferta de productos asiáticos en algunos segmentos químicos. En el negocio de Transmisiones, el desempeño estuvo influido por decisiones de ajuste en volúmenes y demanda por parte de algunos clientes.

Ante este entorno, el Grupo mantuvo una administración prudente de los recursos, realizó ajustes oportunos de capacidad y priorizó proyectos con mayor generación de valor. El Grupo invirtió en innovación, tecnología y mejora de procesos para fortalecer su competitividad y asegurar bases más sólidas hacia el futuro.

DESEMPEÑO FINANCIERO

Durante 2025, los ingresos consolidados ascendieron a \$35,165 millones de pesos. El desempeño del sector Consumo compensó parcialmente las presiones observadas en el sector Industrial.

Por su parte, los ingresos proforma alcanzaron \$52,567 millones de pesos, con una variación de 1% respecto al ejercicio anterior. Este comportamiento respondió a una mayor contribución del sector Consumo y a un entorno más complejo en algunos negocios industriales.

Durante el año, la utilidad operativa consolidada alcanzó \$2,016 millones de pesos, con un incremento significativo respecto al año previo.

El flujo operativo (EBITDA) proforma se ubicó en \$5,021 millones de pesos. Este resultado confirma una mejora en la rentabilidad operativa y una mayor capacidad de generación de efectivo, aun en un entorno de presiones en precios, tipo de cambio y demanda en ciertos mercados.

La volatilidad cambiaria incidió en la conversión de los ingresos generados en mercados internacionales; sin embargo, la diversificación operativa y la disciplina financiera mitigaron su impacto en la rentabilidad.

Las exportaciones representaron 51% de los ingresos totales del Grupo, con una contribución relevante del sector Consumo en Norteamérica y Asia, así como del sector Industrial en Norteamérica.

OPTIMIZACIÓN DEL PORTAFOLIO Y FORTALEZA FINANCIERA

Como parte de nuestra estrategia de enfoque y asignación responsable de capital, durante el año concluimos la venta del negocio de Refacciones. Esta decisión respondió a una evaluación estratégica del portafolio y permitió concentrar recursos en negocios con mayor potencial de crecimiento, fortalecer el balance y ampliar la capacidad del Grupo para responder con flexibilidad a un entorno dinámico.

Los recursos obtenidos, junto con la generación de efectivo de los negocios, fortalecieron de manera significativa la posición financiera de KUO. Durante el año se realizó el prepago total del bono emitido en los mercados internacionales y se refinanció la deuda en condiciones más favorables.

Adicionalmente, durante 2025 reforzamos de manera decidida la solidez de nuestro balance general. La disciplina en la asignación de capital, junto con una gestión prudente del capital de trabajo y una estricta priorización de inversiones, permitió fortalecer la posición financiera del Grupo y mejorar los principales indicadores de apalancamiento y liquidez.



La reducción de la deuda neta y la optimización de su perfil constituyeron un eje central de nuestra estrategia financiera. Las acciones de prepago y refinanciamiento se tradujeron en una estructura de deuda más eficiente, con menores costos financieros, mayor flexibilidad y un perfil de vencimientos más balanceado, lo que fortaleció la capacidad del Grupo para enfrentar escenarios de volatilidad.

Estas acciones mejoraron la estructura de capital, ampliaron la flexibilidad financiera y redujeron el nivel de apalancamiento neto a su punto históricamente más bajo y un sólido nivel de capitalización de intereses. Esta posición nos permite encarar la siguiente etapa con mayor resiliencia y capacidad de respuesta, respaldando la creación de valor sostenible para nuestros accionistas.

SOSTENIBILIDAD COMO HABILITADOR ESTRATÉGICO

La sostenibilidad ocupa un lugar central en la estrategia de KUO. Los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo forman parte integral de la gestión del negocio, de la evaluación de riesgos y de las decisiones de inversión. Este enfoque fortalece la continuidad operativa y respalda la creación de valor en el largo plazo.

Durante 2025, reforzamos los marcos de ética, gobernanza y transparencia que sustentan la gestión del Grupo. Consolidamos procesos de cumplimiento, fortalecimos la gestión preventiva de riesgos y mantuvimos una relación cercana con autoridades y grupos de interés relevantes. También ampliamos nuestras prácticas de divulgación bajo estándares internacionales.

Creemos firmemente que el desempeño económico debe sustentarse en prácticas responsables y en una relación cercana y constructiva con colaboradores, clientes, comunidades y autoridades.



VISIÓN Y COMPROMISO HACIA ADELANTE

El Grupo mantiene una visión clara de largo plazo. La disciplina en la asignación de capital, la solidez financiera y la consistencia en la ejecución constituyen los pilares de nuestra siguiente etapa de crecimiento.

A partir de estos fundamentos, el Grupo fortalecerá los negocios con mayor potencial, ampliará su cercanía con el cliente y asegurará una evolución ordenada del portafolio.

La seguridad, la calidad de los productos, la gestión responsable de los recursos y el bienestar de nuestra gente seguirán como prioridades permanentes. Reafirmamos también nuestro compromiso con México, con su cadena productiva y con el desarrollo económico del país.

Finalmente, expresamos un agradecimiento a nuestros clientes por la confianza que depositan en el Grupo, a nuestros accionistas por su respaldo y visión de largo plazo, y al Consejo de Administración por su acompañamiento y dirección estratégica. Reconocemos también el compromiso y profesionalismo de nuestros colaboradores, cuyo trabajo sostiene el desempeño del Grupo día con día.

Con fundamentos sólidos y una disciplina financiera probada, KUO avanza con Impulso. Lo hacemos con la determinación de fortalecer nuestros negocios, proteger el capital de nuestros accionistas y seguir construyendo empresas competitivas que aporten al desarrollo económico de México y a su proyección global.

ATENTAMENTE,

FERNANDO SENDEROS MESTRE
Presidente Ejecutivo y del
Consejo de Administración

ALEJANDRO DE LA BARREDA GÓMEZ
Director General