



INFORME DE GERENCIA GENERAL

Periodo 2018

El año 2018 representó grandes retos para Productos Lácteos González Cía. Ltda, con la firmeza y el compromiso que caracteriza a todos quienes somos parte de esta querida empresa, enfrentamos situaciones adversas como la falta de implementación del sistema contable de la Empresa, las ofertas presentadas por la competencia en los autoservicios y la falta de mejora en la calidad del producto.

Es importante resaltar que en este año el informe de Gerente General sufrió un desfase para ser presentado ante los organismos de control, conforme determina el Art. 115 numeral 5 de la Ley de Compañías, en razón de la pérdida de nuestro socio Luis Felipe González Albuja quien además desempeñaba el cargo de Presidente, en el mes de marzo de 2019. Triste acontecimiento que embargó de dolor a nuestra familia en especial sus hijas; situación que provocó la demora justificada de la Junta General hasta que se legalice la calidad de socias en la Superintendencia de Compañías.

Estimados Socios de la Empresa Productos Lácteos González Cía. Ltda. con lo arriba expuesto y en concordancia con el marco legal y normativo que nos rige; Artículos 20, 23 y 231 de la Ley de Compañías y de acuerdo a la Resolución No. 92-1-4-3-0013 del reglamento para la presentación del informe anual del Administrador a la Junta General; Ley de Compañías, Estatuto Social y demás leyes conexas; pongo en conocimiento y consideración de la Junta General de Socios, el informe de gestión de la Gerencia General de la empresa Productos Lácteos González Cía. Ltda. por el período económico 2018.

1. Cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico materia del informe;**OBJETIVOS ADMINISTRATIVOS**

- La línea de crédito mantenida con Produbanco fue renovada con el mismo monto (USD \$1'200.000) pero dividida en dos partes. Una de USD \$750.000 para flujo de caja revolvente con plazo a 18 meses y USD \$350.000 para compra de activos con plazo a 48 meses los cuales no son revolventes. Hasta el 2017 la empresa mantenía créditos en la agencia de Tumbaco con la misma hipoteca (las dos plantas de producción) por un valor de USD \$1'200.000, y este valor con algunos créditos a 48 meses, era ocupado en su totalidad para flujo de caja.
- Se adquirió materia prima a menor precio, esto permitió reducir la compra en crema de leche para elaboración de mantequilla y se vendió más que el 2017, además se controló de mejor manera la utilización de insumos de producción.
- Los montos de caja chica manejadas en plantas y administración fueron revisadas bajando los montos y regularizando su uso.
- Se participó en dos ferias: La Feria del Queso en la Ciudad de Cayambe y Expo tendero en Guayaquil cuyo objetivo fue mantener la presencia de marca y renovar el compromiso con el consumidor.
- Se firmó escrituras de Compra de la Propiedad en Pifo para la construcción de las oficinas centrales en marzo de 2018.
- La construcción de las oficinas centrales se financiaría con un préstamo acordado con el Banco Amazonas entregando como garantía la hipoteca de las mismas. El banco acordó una entrega de USD \$400.000 para dicho objetivo. Sin embargo, en el momento de la firma del pagaré, el Banco Amazonas nos indicó que los desembolsos se los realizaría por partes tomando en cuenta el avance de la construcción (como garantía de cada desembolso). El primer desembolso del Banco Amazonas fue de únicamente USD \$205.000, situación por la cual debimos utilizar dinero de la línea de crédito operativa de Produbanco por un monto de USD \$170.000 para cubrir el segundo 50% del valor del terreno y así evitar una multa de USD \$27.000 establecida en la promesa de compraventa.
- Posteriormente mediante el avance de la obra, el Banco Amazonas desembolsó USD \$40.000 más para concluir con la obra gris y de esta manera legalizar e inscribir las escrituras, estableciendo la hipoteca a favor del Banco Amazonas proyectada a seis años.
- Se suscribió el contrato para la construcción de las instalaciones de Pifo, hasta la etapa de obra gris que quedó concluida a fines del 2018. La construcción de las nuevas oficinas de la empresa nos permite dejar de pagar alquiler mensual y recapitalizar a la compañía con un bien inmueble valorado hasta fines del 2018 en aproximadamente USD \$400.000. El valor que se cancela al Banco Amazonas por el financiamiento de la compra y construcción de estas oficinas equivale a lo que la empresa ha venido pagando durante más de 10 años en alquiler de oficinas.
- Se invirtió en la reparación y mantenimiento de equipos con un monto de USD \$42.000 para las plantas Cayambe, San Gabriel y oficinas Pifo y Guayaquil.
- Se mejoró la venta en Guayaquil con la apertura de nuevas oficinas que funcionan con

mayor eficiencia en su recaudación, mantenimiento de producto y atención al cliente.

- En el mes de febrero de 2018 cuatro miembros de la empresa obtuvimos la certificación en gestión de Empresas Familiares, otorgada por la Universidad de las Américas. Capacitación y formación académica que permite conocer la organización administrativa, contable y legal de una empresa enfocándose principalmente en mejora de procesos, sucesiones generacionales y solución de conflictos. En base a las experiencias ahí tratadas se pudo observar que todas las empresas familiares que asistieron tenían como denominador común problemas relacionados con las competencias, obligaciones y responsabilidades que no se logran establecer precisamente por tener un vínculo familiar por lo que se concluyó que se requiere de una constante capacitación de los miembros del núcleo familiar y los principales trabajadores de la empresa.
- Para lograr formalizar procesos internos de la empresa en el aspecto administrativo, financiero, producción y compras, se contrató a la Consultora Externa Leobrand, la cual documentó y formalizó los procesos manejados desde hace muchos años por la empresa y concluyó que es necesario validar el proceso de calidad, especialmente en producción. Esto implica adecuaciones desde la compra de materia prima hasta la venta del producto terminado pasando por la unificación de la información de manera formal con respaldos y a tiempo para que no sea posible su manipulación, aun cuando los indicadores de gestión de cualquiera de las áreas arrojen un resultado negativo. Esto se traslada a una manera correcta y ágil en el momento de tomar decisiones a corto y mediano plazo para el funcionamiento óptimo de las plantas y la empresa en general.
- Se inició la implementación de Cash Management de cada institución bancaria al sistema contable de la empresa, automatizando y simplificando procesos, lo cual permitió a la Srta. Ayala (caja) mejorar tiempos de respuesta y eficiencia en asientos contables, egresos y registros para elaboración de balances. Continuamos en las plantas con la implementación del sistema contable interno y se obtuvo resultados hasta mediados de año en la planta de San Gabriel aunque aún tiene limitaciones de menor impacto. Esto nos ha permitido ingresar datos de compra de leche, distribución, insumos de producción, rendimientos y stocks de producto en proceso y terminado desde la planta de producción hasta las bodegas en Pifo logrando así una correcta facturación y obteniendo la información en tiempo real.
- En la planta de Cayambe iniciamos el manejo de la información a través del sistema contable sin éxito debido a la insistencia por parte de los trabajadores de manejar la información de manera manual. Esta negativa afecta la automatización de la planta San Gabriel y no permite completar la información a tiempo en la oficina principal. Además, genera distinta información en cada área de la empresa en base a criterios personales y no técnicos, trayendo como consecuencia la toma de decisiones no acertadas en varias áreas a discreción, afectando la rentabilidad de la compañía.
- Otra de las áreas en las seguimos trabajando y que aún no se ha logrado la mejora deseada es en el área de compras; pues no existe ninguna planificación para analizar proveedores, costos, ni rendimientos. Esto, no solo afecta al flujo de caja, sino rendimientos y optimización de flujos de producción (costos), debido a que no se capacitó

al personal en el correcto desenvolvimiento de cada puesto y las compras se siguen manejando por tradición, mas no de manera técnica y planificada, en base a las ventas, costos e inversiones.

OBJETIVOS A NIVEL DE INVERSION DE MAQUINARIA Y EQUIPOS:

- Se adquirió una nueva rebanadora automática en Brasil, instalada y operando en la planta Cayambe.
- Se adquirió una descremadora que reemplazó a un equipo de la planta de Cayambe de más de 30 años de vida útil.
- La máquina Thimonier se encontraba ya fuera de uso y dada de baja hace varios años, se realizó un overhall completo para empacar nuevamente el yogurt. El funcionamiento de ésta máquina depende únicamente de tener en la planta una línea de aire de presión constante.

OBJETIVOS A NIVEL DE RENDIMIENTOS:

- La comercialización y ventas durante el último trimestre se enfocó en la promoción de queso cheddar y mozzarella con el objeto de incrementar unidades de venta. Año tras año habíamos bajado las unidades de rotación de estos productos, debido a la constante promoción de todas las marcas de la competencia dentro de los principales autoservicios.
- Además, hemos relanzado al mercado el manjar de leche luego de 10 años aproximadamente fuera de mercado. Automatizamos el equipo de producción, lo cual también fue una inversión importante, ya que este producto se elaboraba manualmente, no existía estandarización y se requerían tres personas para elaborar el producto. Actualmente no se requiere personal permanente para el manjar de leche, sino personal que, de forma aleatoria, controle la operación de la máquina, ya que esta calibrada en velocidad y temperatura manteniendo una cocción estándar.
- Se lanzó al mercado el nuevo producto de queso rebanado cheddar, mozzarella y holandés en diferentes presentaciones de 100, 200 y 300 gramos de acuerdo al estudio de mercado realizado y las exigencias del mercado analizado.
- Con estos dos nuevos productos: queso rebanado y manjar de leche, visitamos inmediatamente todos los autoservicios para codificarlos en percha obteniendo, en su gran mayoría, la condición de mejorar el margen de comercialización para considerar el re-ingreso o ingreso de nuestros productos, ya que las perchas se encuentran llenas por productos de otras marcas. Debemos aclarar que existe apertura por parte de los autoservicios para el ingreso de nuevos productos debido a que nuestra marca que se mantiene posicionada en el mercado, sin embargo, Productos Lácteos González, no ha podido cumplir con la condición establecida aún debido a que la mayoría de nuestros procesos siguen siendo manuales y nuestro costo operativo aún es alto. Convirtiéndose esta en una meta a corto plazo.

- Durante este año se siguió trabajando en dos proyectos más que son Queso para Fondeu con base de cerveza y el re-lanzamiento de la línea de yogurt.

2. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio correspondiente al año 2018

a) **Ámbito administrativo:**

- Como parte del sistema de automatización, control y actualización de plataformas tecnológicas y dejar de operar manualmente, se implementó el sistema contable de la empresa que se aplicaría tanto en plantas como en oficina principal para llevar el correcto control del producto terminado, su venta y control de inventario.
- En la Planta San Gabriel se pudo implementar sin novedades y hasta la fecha se lleva con normalidad sin embargo no se puede enlazar toda la información en razón de que en la Planta de Cayambe sigue levantando la información de manera manual y se niega al manejo del sistema.



b) **Ámbito laboral:**

- En el año 2018 se redujo la carga laboral debido a la automatización de procesos con el sistema contable.
- Existe dificultad en la implementación de nuevas políticas laborales por la costumbre llevada en la empresa de heredar simplemente lo que se hizo en gestiones anteriores.
- La forma de contratación de personal no ha variado a épocas anteriores.

c) **Ámbito legal:**

- Se firmó escrituras de la Compra venta de la Propiedad en Pifo en marzo de 2018.
- Se contrató la obra civil en Pifo.
- Se contrató a la Consultora Leobrand para el desarrollo del proyecto "Modelo de procesos, estructura y calidad".
- En razón de la deuda generada de USD \$29.000 a favor de Productos Lácteos González Cía. Ltda. con el distribuidor WILLIAM NELSON CEVALLOS ROZAS en Guayaquil, se inició un Juicio para recuperar el monto adeudado.

3. Situación financiera de la compañía al cierre del ejercicio y de los resultados anuales, comparados con los del ejercicio precedente.

- En el año 2018, se mejoró la rentabilidad con respecto al 2017 a pesar de que las ventas fueron menores por dos razones fundamentales: la falta de estandarización del producto, y de coordinación y entrega a autoservicios y la promoción constante de nuestra competencia (con precio, calidad y mercadeo) dentro de todas las cadenas de autoservicios.
- Durante el primer semestre del año 2018 se evidenció una baja general de venta de

lácteos en el mercado ecuatoriano generando un sobrante de leche a nivel nacional. Esto nos permitió adquirir materia prima a menor costo para la elaboración de queso parmesano y reducir la compra de crema de leche. Sin embargo, debido al exceso de producto y una planificación informal de los procesos y stock final, gran parte de este queso se secó en exceso y el margen de rentabilidad fue menor a lo esperado. Esta es una de las razones por las que se debe automatizar la información en tiempo real y de manera formal según lo recomendado por Leobrand.

- La obtención de crema adicional mediante la compra de esta leche permitió completar los pedidos de mantequilla, aumentando las ventas con referencia al año 2017; cabe mencionar que en el 2017 se destinó menos leche para queso parmesano y se compró más crema de leche con menor rentabilidad para la empresa.
- Esta rentabilidad adicional permitió invertir en mejoras de obra civil, capacitación, reparación de equipos, a pesar de que se invirtió en esas cosas la utilidad fue mayor en el 2017.
- La utilidad que obtuvo la empresa durante este ejercicio económico fue el 1.69.% en función de los ingresos obtenidos.
- Nuestra oficina en Guayaquil hasta septiembre de 2018, ha obtenido ventas record en esta ciudad llegando a los UDS \$ 20.000 de promedio mensual sin tomar en cuenta la facturación de los supermercados TIA. Estamos seguros que ésta ha sido una de las mejores decisiones tomadas ya que nos ha permitido mejorar las ventas y relación comercial con los establecimientos en la ciudad más grande del país, lograr que el cliente guayaquileño vuelva a confiar en nuestro producto que llega refrigerado y en perfecto estado y seguir creciendo en este ambicioso mercado de la costa ecuatoriana.

4. Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico;

- Debido a lo explicado en las condiciones contractuales sobre la línea de crédito de Produbanco y la adquisición y construcción de la propiedad en Pifo para la oficina principal con el objetivo de dejar de pagar alquiler, sumado al menor desembolso realizado por el Banco Amazonas, para la adquisición de la propiedad en Pifo, se propone que sean reinvertidas las utilidades del ejercicio 2018.

5. Recomendaciones a la junta general respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico;

- Automatización total del sistema contable y eliminación del sistema manual que permite manipulación de datos.
- Mejorar los procesos de las plantas de producción.
- Capacitar y mejorar los procesos de contratación de acuerdo a las leyes relacionadas al campo laboral y empresarial.

- Implementación de un programa permanente de capacitación del manejo del sistema contable de la empresa y contratación de personal responsable que permita llevar el control riguroso para la toma de decisiones.
- Se debe generar capacitación al personal en todas las áreas tanto ejecutiva, administrativa y operativa.
- Modificar la forma de los procesos de Contratación de personal calificado y especializado en el área de alimentos y en todas las áreas.
- Para optimizar el control y reducir costos se propone centralizar la producción en una sola planta.
- En la medida que nos permita la situación económica de la empresa implementar la automatización de las líneas de producción.

6. El estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía.

- Conforme establece la RESOLUCIÓN No. 04. Q.I.J. 001, expedida por el Superintendente de Compañías y publicada en el Registro Oficial No.289, que añade el numeral 1.7 al artículo uno del reglamento y en calidad de Gerente General cumpla en informar que se han incorporado y mantenido conforme a la ley, en todos los informes, el estado de cumplimiento de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor entre las que se encuentra el software por parte de la compañía Productos Lácteos González Cía. Ltda. así como en el balance general anual, del estado de pérdidas y ganancias que se remite a la Superintendencia de Compañías.
- De igual manera informo que cada uno de los programas que se han instalado en las computadoras de la compañía han sido adquiridos legalmente y por tanto cuentan con la respectiva licencia de autorización de los fabricantes, a fin de mantener la legalidad del software así como el respeto a la Ley de Propiedad Intelectual, especialmente en el caso del software.

Atentamente,



Juan Martin González Lalama

Gerente General y Representante Legal
Productos Lácteos González Cía. Ltda.

