

# INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2014



25 de marzo de 2015



# ÍNDICE

## 1. Carta a los accionistas

## 2. Informe de gestión:

- *Planeación Estratégica*
- *Comercial (Mercado local y exportaciones)*
- *Operaciones*
- *Mercadeo*
- *Administrativo Financiero*
- *Gestión Humana*

## ***CARTA A LOS ACCIONISTAS***

---

*El año 2014 constituyó un año de importantes retos para Universal Sweet Industries, el plan de negocios de este ejercicio implicó un gran esfuerzo de crecimiento frente a su antecesor, logrando cumplirlo a cabalidad y generando un incremental en ventas equivalente al 17.63%.*

*El crecimiento de la utilidad del ejercicio también tuvo un comportamiento similar al de los ingresos, se incrementó en el 24.56% frente al año 2013.*

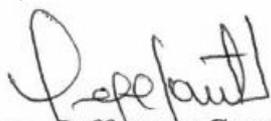
*Esta ha sido la tónica de nuestra gestión en la administración de la empresa: crecimientos anuales de 2 dígitos.*

*Fieles a nuestra política integral de gestión, Universal Sweet Industries se ha esmerado en fabricar productos de la más alta calidad, procurando la satisfacción de nuestra clientela y, consecuentemente, del consumidor final; hemos actuado en todo momento dentro del marco legal y legítimo y principalmente dentro del marco moral; hemos sido cuidadosos y amables con el medio ambiente; hemos puesto especial énfasis en la atención de nuestro principal activo: nuestro talento humano; nos hemos reinventado diariamente, siempre enfocados en el mercado y orientados a la innovación, con procesos robustos y que continuamente están mejorando; nuestra razón de ser es y será entregar beneficios tangibles a nuestros accionistas, personal, sociedad y medio ambiente.*

*Nuestro firme compromiso de llevar a Universal Sweet Industries al más alto sitio del mercado ecuatoriano e incrementar su presencia fuera de las fronteras patrias, lo renovamos cada día conjuntamente con el equipo de ejecutivos que me acompaña y el personal en general.*

*Me despido agradeciéndoles por la confianza depositada.*

*Muy atentamente,*



***Ing. Jefferson Santander Vásquez***

***PRESIDENTE***

***UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S. A.***

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

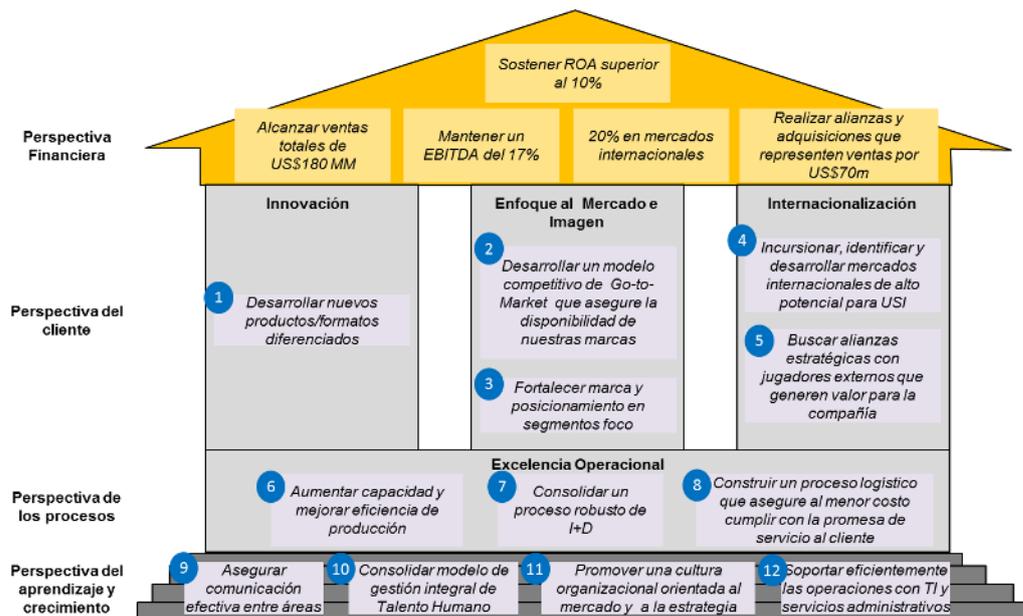
## PLAN ESTRATÉGICO

Durante el 2014 actualizamos nuestro plan estratégico con el fin de ampliar nuestras proyecciones y objetivos de compañía al 2020. En primer lugar para la actualización del Plan revisamos nuestra matriz FODA con el fin de analizar los cambios a nivel externo e interno que definen el racional estratégico en nuestro negocio. Los puntos listados en cada uno de los componentes de la matriz se definen a continuación:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>Capital de Marcas (La Universal, Manicho, Huevitos y Cocoa).</li> <li>Confianza y Credibilidad del sector Financiero</li> <li>Equipo con experiencia calificada – equipo gerencial y maduro</li> <li>Conocimiento profundo en chocolates y caramelos</li> <li>Capacidad de innovación y dinamismo</li> <li>Alianza con Pronaca en distribución</li> <li>Respaldo y asesoría del Consorcio</li> <li>Propuesta alterna a grande compañías de dulces</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar y Fortalecer la Cultura Organizacional</li> <li>Apertura de mercados Internacionales</li> <li>Inversión en Tecnología disponible</li> <li>Desarrollo y fortalecimiento de Canales – reducir descuentos</li> <li>Integración Vertical Cacao</li> <li>Tendencia en crecimiento en categorías saludables</li> <li>Ingreso a nuevas categoría de galletas, gomas, mani</li> <li>Actividad dentro de la matriz productiva</li> <li>Alianzas o adquisiciones de otras empresas</li> <li>Barreras a importación de competidores</li> <li>Mecanismos de gestión de volatilidad de precio Materias prima</li> </ol>
DEBILIDADES	AMENAZAS (RIESGO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Ubicación geográfica y layout de la planta actual</li> <li>Esquema de distribución</li> <li>Baja eficiencia operativa por tecnología obsoleta y procesos</li> <li>Dependencia de proveedores (maquiladores)</li> <li>Nivel de atención y servicio de clientes y planificación de la demanda</li> <li>Nivel de ausentismo – 9% - Falta de compromiso operarios</li> <li>Alta dependencia de Mayoristas</li> <li>Bajo inversión en marketing</li> <li>Poca alineación en procesos de soporte a Exportaciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad de precios en principales materias primas</li> <li>Bajo poder de negociación con clientes</li> <li>Agresividad e intensidad de la competencia</li> <li>Maquila de productos (galletería)</li> <li>Pérdida de generaciones de consumo</li> <li>Ingreso de inversión extranjera en la industrial y agresividad de los competidores</li> <li>Ley de etiquetado – semaforización</li> <li>Manual de manejo de proveedores en Supermercados</li> <li>Restricción a las importaciones – empaques y materias primas</li> </ol>

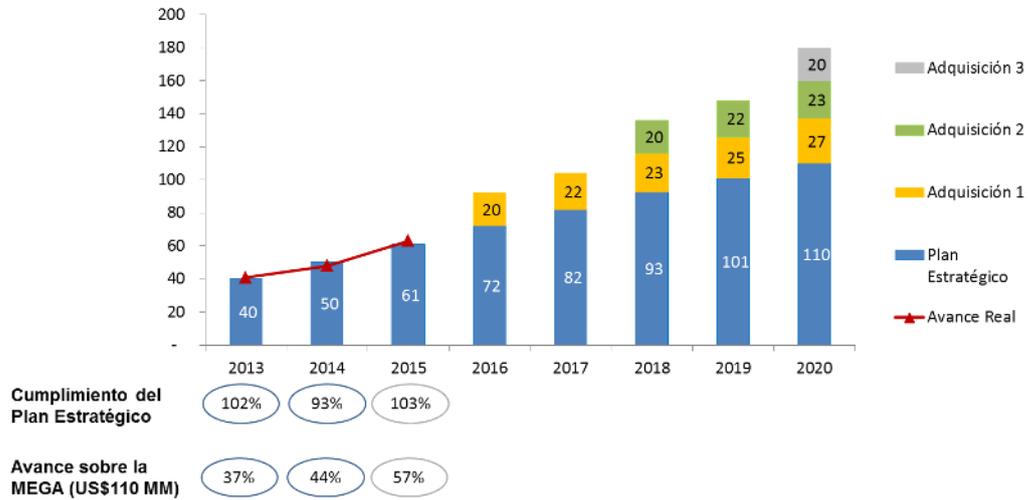
## MAPA ESTRATÉGICO 2015 – 2020

De acuerdo con el análisis del entorno externo (Oportunidades y Amenazas) e interno (Fortalezas y Debilidades) se definió el mapa estratégico de la compañía. Este mapa contempla los objetivos estratégicos a trabajar en las diferentes dimensiones del negocio:



## RUTA MEGA 2020

Asimismo, en el 2014 se revisó y se amplió la MEGA de ventas al 2020 teniendo como MEGA al 2020, 180 millones de dólares incluyendo adquisiciones. Al 2014 cerramos en ventas con un cumplimiento del 93% vs las ventas del plan estratégico. Sin embargo al 2015 se proyecta cumplimientos por encima de lo planteado en el plan estratégico (110%) para seguir en la senda de crecimiento planteado por la Ruta MEGA.



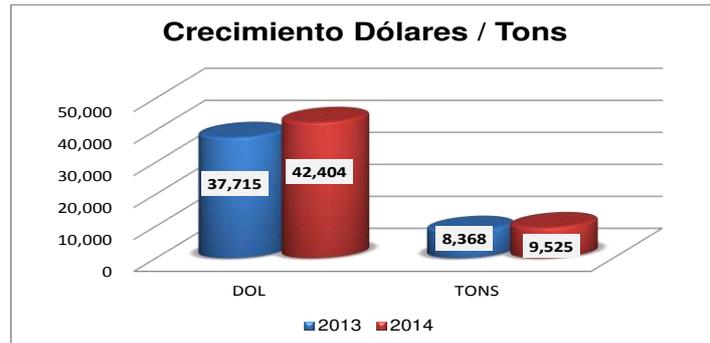
## COMERCIAL

### MERCADO LOCAL

En lo concerniente a las ventas del mercado local, el año 2014 alcanzó un crecimiento del 12% en dólares y del 10% en toneladas frente al año anterior. Este crecimiento se debió principalmente a la incursión en productos de innovación y al fortalecimiento del canal Tiendas el cual logró alcanzar una participación del 23% sobre las ventas totales y del canal Mayoristas con una participación del 46% sobre las ventas totales.

#### CRECIMIENTO EN VENTAS (Miles US \$ y Tons.)

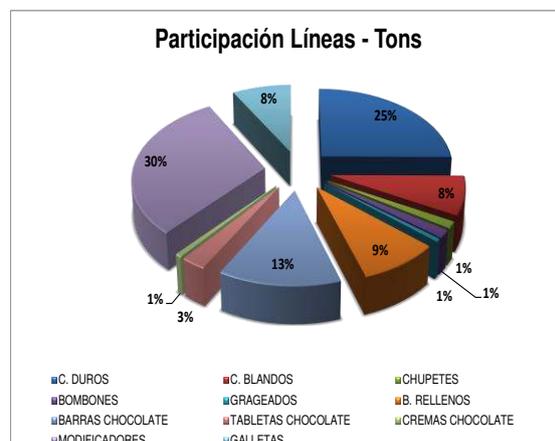
AÑO	DOL	TONS
2013	37,715	8,368
2014	42,404	9,525
% CREC	12%	14%



El fortalecimiento de las Líneas de Caramelos Duros con marcas como Leche Miel y Menta Glacial, al igual que el sostenimiento del liderazgo de las líneas de Barras de Chocolates con marcas reconocidas como Manicho contribuyeron a la consecución de los volúmenes alcanzados.

#### COMPOSICIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN (Miles US \$ y Tons.)

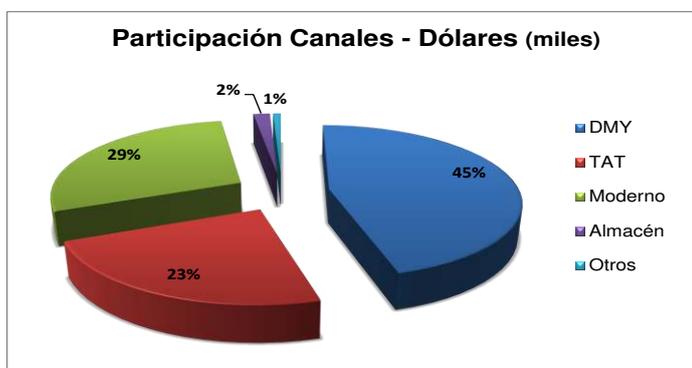
LINEA	2014		% PART	
	Dol	Kilos.	DOL	TONS
C. DUROS	7,029	2,392	17%	25%
C. BLANDOS	2,431	745	6%	8%
CHUPETES	346	130	1%	1%
BOMBONES	1,171	148	3%	2%
GRAGEADOS	605	55	1%	1%
B. RELLENOS	5,346	826	13%	9%
BARRAS CHOCOLATE	10,011	1,232	24%	13%
TABLETAS CHOCOLATE	1,895	253	4%	3%
CREMAS CHOCOLATE	410	67	1%	1%
MODIFICADORES	10,405	2,899	25%	30%
GALLETAS	2,753	776	6%	8%
<b>TOTAL</b>	<b>42,404</b>	<b>9,525</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>



*El Canal Tradicional (Tiendas y Mayoristas) fue el que más se fortaleció en el 2014 y representó el 69% de las ventas totales del Ecuador.*

**COMPOSICIÓN DE VENTAS POR CANALES**  
(Miles US \$ y Tons.)

Canal	2014	% PART.
<b>Tradicional</b>	<b>29,201</b>	<b>69%</b>
DMY	19,314	46%
TAT	9,887	23%
<b>Moderno</b>	<b>12,170</b>	<b>29%</b>
Almacén	700	2%
Otros	333	1%
<b>Total Local</b>	<b>42,404</b>	<b>100%</b>

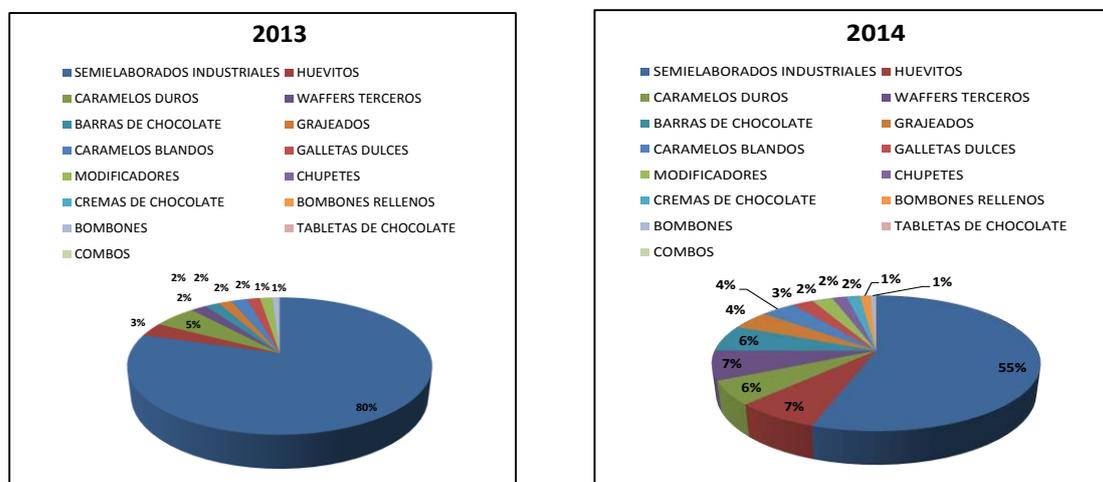


**EXPORTACIONES**

*Para el año 2014 las ventas internacionales experimentaron un crecimiento de 79% en dólares y 52% en toneladas, en donde la participación de la línea de Semielaborados Industriales sigue siendo la más relevante en las ventas sumado al buen nivel de precio que tuvo el año pasado, esto se evidencia en la disminución de toneladas y aumento en valor:*

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	Medida	2013	2014	Var %
SEMIELABORADOS INDUSTRIALES	USD	2,536,600.00	3,157,224.00	24.5%
	TON	580.00	440.00	-24.1%
HUEVITOS	USD	105,217.20	403,358.14	283.4%
	TON	23.44	67.73	189.0%
CARAMELOS DUROS	USD	172,046.02	322,544.72	87.5%
	TON	67.45	144.71	114.6%
WAFFERS TERCEROS	USD	62,700.42	400,218.35	538.3%
	TON	19.66	120.64	513.5%
BARRAS DE CHOCOLATE	USD	58,297.80	359,708.71	517.0%
	TON	10.12	92.06	809.4%
GRAJEADOS	USD	52,228.40	255,210.59	388.6%
	TON	9.71	39.87	310.6%
CARAMELOS BLANDOS	USD	65,589.55	231,617.34	253.1%
	TON	23.06	100.40	335.4%
GALLETAS DULCES	USD	52,905.10	143,372.76	171.0%
	TON	13.16	34.58	162.8%
MODIFICADORES	USD	50,921.00	137,854.87	170.7%
	TON	17.24	50.80	194.7%
CHUPETES	USD		96,644.32	
	TON		46.06	
CREMAS DE CHOCOLATE	USD		91,757.20	
	TON		19.72	
BOMBONES RELLENOS	USD		70,263.88	
	TON		3.32	
BOMBONES	USD	25,926.80	34,476.61	33.0%
	TON	4.23	5.45	28.8%
TABLETAS DE CHOCOLATE	USD	3,115.05	4,098.75	31.6%
	TON	0.62	0.83	32.6%
COMBOS	USD	134.90	0.00	-100.0%
	TON	0.03	0.00	-100.0%
<b>Total USD</b>		<b>3,185,682.24</b>	<b>5,708,350.24</b>	<b>79%</b>
<b>Total TON</b>		<b>768.72</b>	<b>1,166.17</b>	<b>52%</b>

*Cabe recalcar que esta misma línea paso de tener un 80% de participación a un 55% en el total de las ventas de exportación, esto como resultado del enfoque hacia el portafolio con mayor valor agregado y nuevos productos desarrollados, tal como se aprecia en los siguientes gráficos:*



*Durante este mismo año se hicieron 6 nuevas aperturas de países como Colombia, el cual tuvo una participación del 27% sobre todas las ventas en sólo 6 meses, adicional Panamá, Puerto Rico, Alemania, Palestina y Guatemala (anexo2), de los cuales, a excepción de Alemania, fueron a través de nuestro portafolio de productos terminados llegando a todo nivel de canales en los mercados de cada país.*

PAÍS	Medida	2013	2014	Var %	Part %
HOLANDA	USD	1,364,600.00	2,192,912.00	60.7%	38.4%
	TON	280.00	300.00	7.1%	
COLOMBIA	USD		1,560,432.52		27.3%
	TON		415.17		
USA	USD	1,526,476.29	994,750.13	-34.8%	17.4%
	TON	402.97	179.40	-55.5%	
ALEMANIA	USD		247,600.00		4.3%
	TON		40.00		
ESPAÑA	USD	50,497.10	188,609.40	273.5%	3.3%
	TON	15.29	57.52	276.3%	
GUATEMALA	USD		119,633.79		2.1%
	TON		38.57		
PARAGUAY	USD	94,213.80	104,502.81	10.9%	1.8%
	TON	22.48	27.61	22.8%	
PANAMA	USD		79,300.13		1.4%
	TON		25.34		
HAITI	USD	52,314.30	69,939.70	33.7%	1.2%
	TON	21.01	33.36	58.8%	
REP. DOMINICANA	USD	45,683.50	44,760.45	-2.0%	0.8%
	TON	14.12	18.52	31.2%	
PALESTINA	USD		51,368.00		0.9%
	TON		12.51		
PUERTO RICO	USD		36,089.41		0.6%
	TON		11.54		
BOLIVIA	USD	51,897.25	17,510.40	-66.3%	0.3%
	TON	12.85	6.41	-50.1%	
KOREA	USD		941.50		0.0%
	TON		0.20		
<b>Total USD</b>		<b>3,185,682.24</b>	<b>5,708,350.24</b>	<b>79%</b>	<b>100%</b>
<b>Total TON</b>		<b>768.72</b>	<b>1,166.17</b>	<b>52%</b>	

## **OPERACIONES**

### **ANÁLISIS DE CAPACIDAD DE PLANTA POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN**

En el cuadro adjunto se especifica la capacidad de producción en toneladas por día y por año por cada una de las líneas de producción de la planta ubicada en Guayaquil. Con esta capacidad se manejó el ejercicio fiscal 2014:

LINEAS	KILOS TOTALES EN TURNOS		TONELADAS PRODUCIDAS DÍA	TONELADAS PRODUCIDAS AÑO
	8	12		
<b>RECUBIERTOS</b>				
HUEVITOS (1)	1,474	2,317	4.6	1,121.4
ZAMBO (2)	637	1,001	2.0	528.7
GRAGEADOS	347	545	1.1	287.8
<b>CHOCOLATERÍA</b>				
MANICHO (3)	1,909	3,000	6.0	1,583.8
TABLETA SUPERIOR	1,752	2,754	5.5	1,454.0
BOMBONES	624	980	2.0	517.5
CREMA DE CHOCOLATE	762	1,198	2.4	632.5
<b>MODIFICADORES</b>				
COCOA	4,883	7,673	15.3	4,051.1
CHOCO CHOC DOYPACK 30X200g-SEM	1,156	1,817	3.6	959.5
<b>CONFITERÍA</b>				
CARAMELOS DUROS (4)	4,492	7,059	14.1	3,727.3
CARAMELOS BLANDOS	2,008	3,156	6.3	1,666.3
CHUPETES (5)	2,825	4,440	8.9	2,344.3
<b>WAFFER USI</b>				
WAFFER MANICHO	1,568	2,464	4.9	1,301.0
	2,058	3,234	6.5	1,707.6
WAFFER OSITO	876	1,376	2.8	726.7
	821	1,290	2.6	681.0
<b>TOTAL PRODUCCION (6)</b>	1,560	2,452	<b>92.2</b>	<b>20,132.9</b>

### **LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS**

Los productos lanzados al mercado durante el 2014 se detallan a continuación:

<b>CONFITERÍA</b>	<b>CHOCOLATERÍA</b>	<b>GALLETERÍA</b>
D' leche	Avela	Waffer Manicho
Caramelos Surtidos 400g	Mig	Rikura sin Leche (exportación)
Zumo, Zumo Mix	Soprafino	Kolosso
Toffee Coco	Giaundia Blanco	Waffer Osito
Uni Frutti	Superior con inclusiones	Zambo Blanco
Uni Fresa	Manicho con galleta	Animalías
Chupiplum Fresa		
Chupiplum Surtidos		

*Los lanzamientos contribuyeron a los resultados de la organización ya que representaron 13% sobre el Total de la venta.*

**PLAN DE EXPANSIÓN FABRIL**

*Durante el 2015 el objetivo de USI es incursionar en el mundo de las galletas con la apertura y puesta en marcha de las líneas de producción ubicadas en la ciudad de Riobamba.*

*El plan de expansión consiste en fabricar galletas de sal, de dulces y waffer. Actualmente existen dos líneas de producción con capacidad del horno de 1000 kilos por hora cada línea. Cabe mencionar que con esta nueva planta USI crea fuentes de trabajo para casi 100 familias de este sector de la provincia de Chimborazo.*

## **MERCADEO**

---

### **RENOVACIÓN DE PORTAFOLIO**

*Universal Sweet Industries en el año 2014, apalancado en su enfoque en la innovación y de ofrecer a sus consumidores un portafolio de alta calidad, realizó las siguientes renovaciones de productos:*

#### **Categoría de Chocolates:**

- **Segmento Barras:**
  - *Cambio de imagen en el empaque de la marca Palito para hacerla más llamativa al público infantil al que se dirige.*
  - *Para fortalecer nuestra participación en el segmento de Barras (53% del volumen del total de Chocolates), se lanzó al mercado la marca Mig con un perfil lácteo para aquellos consumidores que buscan una opción de chocolate que se les derrita en la boca.*
  - *Agregando novedad al portafolio de Manicho se lanzó Manicho con Galleta, un producto único en el segmento que ofrece una combinación de texturas suave y crocante. También para ser más competitivos en tiendas y reforzar nuestra exhibición en el punto de venta, se lanzó el formato de Ristra.*
- **Segmento Bombones:**
  - *Nuestro portafolio de Bombones Surtidos, Croquetas y Gianduia tuvo un cambio de imagen más Premium y un ajuste en el gramaje para mejorar la rentabilidad de esta línea y ser más competitivos vs. la competencia.*
  - *Se lanzó al mercado una extensión de línea de Gianduia, ofreciendo un bombón con chocolate blanco e inclusiones de almendra.*
  - *Para atender a los paladares más exigentes se lanzó al mercado el portafolio de Avela y el de Soprafino dirigidos a un público medio alto/alto y con la combinación de sabor referente de avellana que maneja este tipo de productos.*
  - *Huevitos, una marca ícono del Ecuador, lanzó al mercado sus bombones en formato doble twist y una opción con chocolate blanco y relleno sabor a fresa.*
- **Segmento de Grageados**
  - *Con el objetivo de poder entrar a tiendas de menor desembolso, se lanzó el formato de ristra para la marca Rinlets.*
- **Segmento de Tabletas**
  - *La marca Superior lanzó al mercado 3 presentaciones nuevas con inclusiones enfocadas para el canal moderno: Maní con Pasas, Almendras y Coco.*

#### **Categoría de Modificadores:**

- *Choco Choc para completar su portafolio en el segmento de Chocolates Instantáneos, lanza el formato de tarro de 300g.*

**Categoría de Confites y Chupetes:**

- **Segmento Caramelos Blandos**
  - Para los caramelos blandos, se lanzaron 4 innovaciones Toffee Coco, D'Leche, Zumo con una reformulación y Zumo Mix.
- **Segmento Caramelos Duros**
  - Los caramelos Duros ampliaron su portafolio con 4 productos nuevos: Menta Glacial Mix, Tamarindo, Caramelos Surtidos 400g y Unifrutti.
- **Segmento Chupetes**
  - En Chupetes se lanzó un portafolio nuevo de Fresa y Surtidos para entrar a participar en el segmento de Chupetes con chicle que representa el 50% del total de la categoría.

Categoría de Chocolates:

1. Segmento Barras:

Palito Mig Manicho con Galleta Mini Manicho Finera

Nueva Imagen Innovación Innovación Nueva formato

---

2. Segmento Bombones:

Surtidos Croquetas/Glandais Glandais Blanco Avola Sagrafino

Nueva Imagen / Cambio Gramaje Innovación Innovación Innovación

La Universal DESDE 1889

4. Segmento Tableros:

Superior

Innovación

Categoría de Modificadores:

Choco Choc

Nuevo Formato

La Universal DESDE 1889

.... Continuación

2. Segmento Bombones:

Huevit's Blancos Huevit's Cereza

Innovación Nueva Imagen

3. Segmento Grapecados:

Finera

Nuevo Formato

La Universal DESDE 1889

Categoría Caramelos & Chupetes:

1. Caramelos Blandos (Innovación)

D'Leche Zumo Toffee Coco

2. Caramelos Duros (Innovación)

Menta Glacial Mix Tamarindo CS 400g Unifrutti Fresa / Surtidos

3. Chupetes (Innovación)

Chupiplum Fresa Chupiplum Surtidos

La Universal DESDE 1889

## **ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

---

*Se ha trabajado acorde a los lineamientos de las Estrategias Corporativas, logrando un manejo adecuado de los departamentos que conforman el área Administrativa – Financiera.*

*El Departamento de Compras mantiene excelentes relaciones con nuestros proveedores, se han obtenido negociaciones muy convenientes para la empresa en cuanto a precios de empaques y materias primas. El Departamento de Crédito & Cobranzas ha implementado políticas que le permiten un manejo más eficiente de los procesos internos del área, continuamos con un buen manejo de la cartera de clientes, seguimos con el seguro de Coface y esto nos brinda una mayor seguridad para la gestión del área. El Departamento de Sistemas continúa con el fortalecimiento del SAP, para finales de este período se inició con la implementación del módulo de Nómina. En el área de Presupuesto, se realizó la adquisición de un software que contribuya elaborar el presupuesto de la compañía agilizando el procesamiento de información.*

*En cuanto al ámbito Financiero, realizamos una emisión de obligaciones por un monto de US\$ 10 millones, la misma que será utilizada para capital de operación y para pre-cancelar parte de la deuda que mantenemos con entidades financieras.*

*A finales de este año se realizó un anticipo de US\$ 5 millones para la compra de una Planta en Riobamba, este es un paso importante para la estrategia de crecimiento que se ha planteado la empresa.*

*A continuación presentamos nuestros Estados Financieros auditados y los principales indicadores financieros:*

**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.**  
**ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**DICIEMBRE 31, 2014 Y 2013**  
(Expresados en dólares de E.U.A.)

<u>ACTIVOS</u>	<u>Notas</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	2,759,953	1,299,966
Cuentas por cobrar	6	18,445,755	9,706,304
Inventarios	7	9,783,239	5,106,796
Gastos pagados por anticipado		195,567	179,115
Total activo corriente		<u>31,184,514</u>	<u>16,292,181</u>
Propiedad, planta y equipo, neto	8	25,508,698	20,885,969
Activos intangibles	9	3,235,819	0
Otros activos		25,115	25,080
Total activos		<u>59,954,146</u>	<u>37,203,230</u>
<u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u>			
<u>PASIVOS</u>			
Obligaciones financieras	10	13,935,365	7,146,729
Cuentas por pagar	11	7,240,411	5,348,573
Gastos acumulados	12	3,420,146	4,574,660
Total pasivo corriente		<u>24,595,922</u>	<u>17,069,962</u>
Obligaciones financieras	10	15,754,859	7,527,143
Impuesto diferido	14	537,085	155,351
Obligaciones por beneficios a los empleados	15	391,068	381,111
Total pasivos		<u>41,278,934</u>	<u>25,133,567</u>
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital social	16	12,000,000	10,000,000
Aportes para futuras capitalizaciones	16	0	96,055
Reserva legal	16	1,064,914	669,622
Resultados acumulados	16	5,610,298	1,303,986
Total patrimonio		<u>18,675,212</u>	<u>12,069,663</u>
Total pasivos y patrimonio		<u>59,954,146</u>	<u>37,203,230</u>

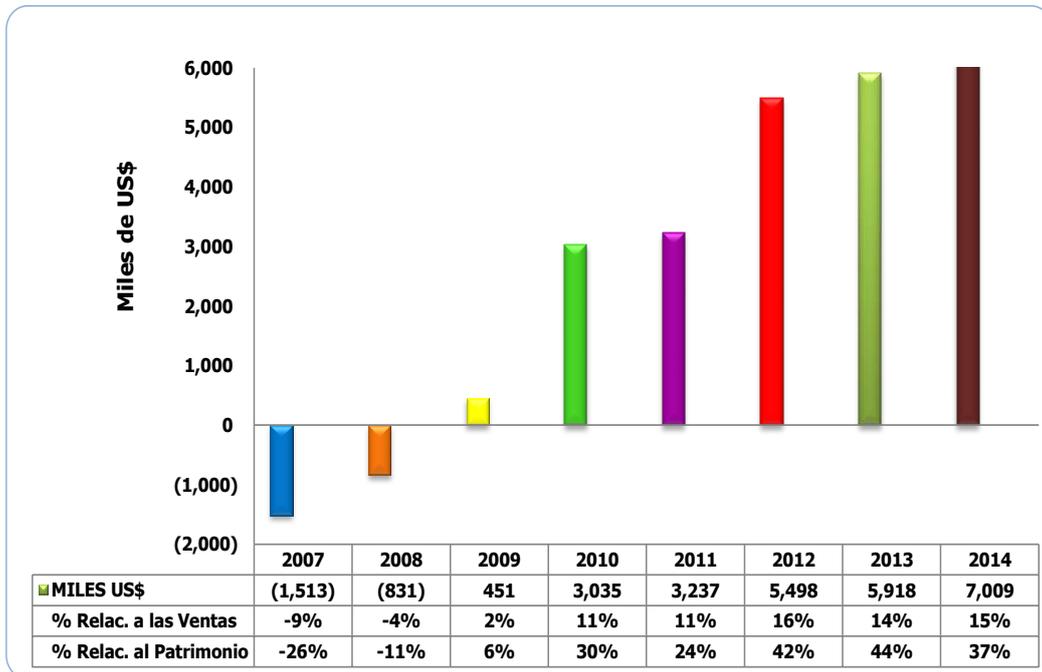
**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.**  
**ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL**  
**DICIEMBRE 31, 2014 Y 2013**  
(Expresados en dólares de E.U.A.)

	<u>Notas</u>	<u>2014</u>	<u>2013</u>
Ventas		61,065,468	50,304,170
Descuentos, devoluciones y otros		<u>(12,954,483)</u>	<u>(9,403,771)</u>
Ventas netas		48,110,985	40,900,399
Costo de ventas		<u>(28,147,299)</u>	<u>(22,871,266)</u>
 Utilidad bruta		 19,963,686	 18,029,133
 <u>Gastos</u>			
Gastos de administración		(4,090,344)	(3,720,940)
Gastos de ventas		(3,853,969)	(3,045,703)
Gastos de marketing		(2,137,953)	(2,140,760)
Gastos de logística		(1,944,977)	(1,412,148)
Gastos financieros		(1,308,987)	(1,037,561)
Gastos depreciación y amortización		(241,623)	(373,106)
Bajas y ajustes de inventarios		(100,020)	(135,664)
Estimación de cuentas de dudoso cobro		0	(92,806)
Total gastos		<u>(13,677,873)</u>	<u>(11,958,688)</u>
 Otros ingresos, neto		 723,528	 (151,525)
 Utilidad antes de participación trabajadores e impuesto a las ganancias		 7,009,341	 5,918,920
 Participación a trabajadores	13	 (1,051,401)	 (887,838)
Impuesto a las ganancias	13	<u>(1,034,129)</u>	<u>(1,078,166)</u>
 Utilidad neta del ejercicio		 <u>4,923,811</u>	 <u>3,952,916</u>
 Utilidad por acción básica	17	 0.41	 0.40

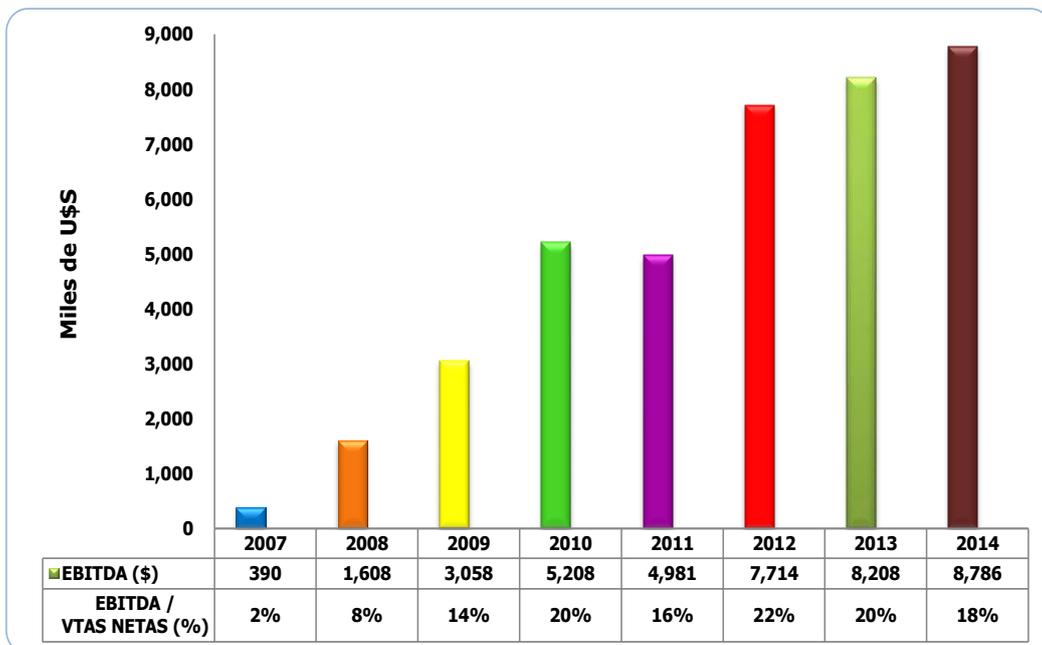
**UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S.A.**  
**ESTADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO**  
**DICIEMBRE 31, 2014 Y 2013**  
(Expresados en dólares de E.U.A.)

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
<b><u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</u></b>		
Utilidad neta del ejercicio	4,923,811	3,952,916
Ajustes para reconciliar la utilidad neta del ejercicio con el efectivo neto (utilizado) provisto en actividades de operación		
Depreciación y amortización	1,195,287	1,119,050
Bajas de inventarios	198,597	197,021
Estimación de cuentas de dudoso cobro	0	92,806
Participación trabajadores e impuesto a las ganancias	2,085,530	1,966,004
Obligaciones por beneficios a los empleados	9,957	76,910
Provisión de intereses	288,636	68,255
<b><u>Cambios netos en activos y pasivos</u></b>		
Cuentas por cobrar	(9,571,798)	1,987,230
Inventarios	(4,875,040)	(1,527,352)
Gastos anticipados	(112,404)	(366,175)
Cuentas por pagar y otros	(536,740)	(29,635)
Efectivo neto (utilizado) provisto en actividades de operación	<u>(6,394,164)</u>	<u>7,537,030</u>
<b><u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</u></b>		
Adquisiciones de propiedad, planta y equipo, neto	(5,721,884)	(6,698,331)
Adquisiciones de activos intangibles	<u>(1,151,681)</u>	<u>0</u>
Efectivo neto (utilizado) en actividades de inversión	<u>(6,873,565)</u>	<u>(6,698,331)</u>
<b><u>FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</u></b>		
Obligaciones financieras, neto	14,727,716	3,652,286
Pago de dividendos	<u>0</u>	<u>(5,152,712)</u>
Efectivo neto provisto (utilizado) en actividades de financiación	<u>14,727,716</u>	<u>(1,500,426)</u>
Aumento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	1,459,987	(661,727)
Efectivo y equivalentes de efectivo al comienzo del año	1,299,966	1,961,693
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	2,759,953	1,299,966

## UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS



## EBITDA



## INDICADORES FINANCIEROS

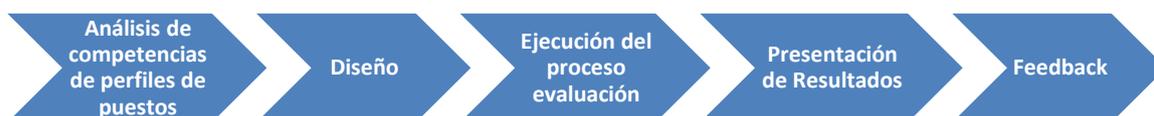
	2011	2012	2013	2014
<b>Razón Corriente (AC/PC)</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>	<b>1,3</b>
<b>Prueba Ácida (AC-INW)/PC</b>	<b>1,1</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>
<b>Deuda Total / Activo Total (PT/AT)</b>	<b>0,6</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
<b>Deuda Total / Patrimonio (PT/P)</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,1</b>	<b>2,2</b>
<b>Deuda Total / Ventas (PT/V)</b>	<b>0,60</b>	<b>0,57</b>	<b>0,61</b>	<b>0,86</b>
<b>Utilidad por Acción</b>	<b>0,22</b>	<b>0,35</b>	<b>0,40</b>	<b>0,41</b>
<b>Rendimiento sobre Activos ROA (Utilidad Neta/Activos)</b>	<b>6,8%</b>	<b>10,1%</b>	<b>10,9%</b>	<b>8,2%</b>
<b>Rendimiento sobre Patrimonio ROE (Utilidad Neta/Patrimonio)</b>	<b>16,3%</b>	<b>24,2%</b>	<b>33,3%</b>	<b>25,8%</b>
<b>Margen sobre Ventas (Margen Neto) (Utilidad Neta/Ventas)</b>	<b>7,1%</b>	<b>10,0%</b>	<b>9,7%</b>	<b>10,2%</b>

## **GESTIÓN HUMANA**

---

*En base a los objetivos de la Planeación Estratégica, Gestión Humana permanece contribuyendo en la formación de los colaboradores de las distintas áreas; consolidando las competencias organizacionales y permitiéndoles desarrollar nuestra visión estratégica, mejorando así la productividad y el desarrollo de los mismos en Universal Sweet Industries.*

*A inicios del 2014, Gestión Humana como parte del cumplimiento del plan de Gestión Integral del Talento Humano por competencias, realizó el diagnóstico de la situación en ese año de los mandos medios a través del Assessment Center como herramienta para realizar el proceso de evaluación de colaboradores designados. La misma que nos permitió identificar la presencia de competencias y comportamientos asociados con alta validez predictiva, generando un mapa de fortalezas y oportunidades.*



*Adicional a esto se realizaron las evaluaciones de desempeño y su presentación, las que nos permitieron en el 2014 efectuar la medición del potencial humano en el desarrollo de sus tareas, detectando necesidades que nos condujeron a programar actividades de capacitación que contribuyan al desarrollo de todos.*

*En formación se logró culminar la segunda fase de Trabajo en Equipo dirigida a Jefes de Área por medio de un coaching grupal que permitió a los profesionales producir los*

*resultados deseados gracias a la toma de conciencia y al afrontamiento de retos y problemas. Adicionalmente se realizó un taller a todo el personal de producción de trabajo en equipo enfocado a comunicación y servicio al cliente con PNL.*

*Para mejorar el perfil y formación de la fuerza de ventas se elaboró un programa de desarrollo de liderazgo ejecutivo abarcando temas tales como: Comunicación, Delegación, Trabajo en Equipo, Toma de Decisiones, Negociación, Gestión del Tiempo, Coaching, Manejo del Estrés.*

*Como una solución que facilita la Gestión Integral de Talento Humano se implementó el módulo de Administración y Gestión de Nómina en nuestra plataforma informática SAP, suministrando una herramienta que da soporte lógico a los procesos y procedimientos de administración de la nómina, contribuyendo en la reducción de carga operativa, disminuyendo costos e incrementando la rentabilidad.*

*En cuanto a Bienestar Social, conscientes de que uno de los roles más difíciles e importantes que podemos desempeñar los seres humanos es el de ser padres, organizó un taller inicial dirigido a colaboradores y sus esposas del Área de Producción, que tuvo como objetivo trabajar en torno a la comunicación entre padres e hijos, el mismo que fue facilitado por Dale Carnegie Training Ecuador.*



*En el 2014 el Dispensario Médico USI, precautelando la salud y el bienestar de los colaboradores, ha gestionado la adecuación, equipamiento y funcionalidad del dispensario, logrando acreditarse como Dispensario anexo al IESS por un período de*

*tres años, de esta manera se logra optimizar la atención médica de nuestros colaboradores y reduciendo también el ausentismo.*



*Finalmente en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo se capacitó al personal de fábrica en temas de Seguridad y Riesgos para la reducción de accidentes con charlas basadas en las cuatro causas principales que provocaron accidentes en fábrica: Ergonomía, Mecánicas, Uso de EPP, intervención en máquinas en movimiento.*

*Se preparó al personal a tomar acciones en casos de una emergencia y las medidas que deben realizar ante este tipo de situaciones: primeros auxilios, evacuación, manejo de extintores y manejo seguro de químicos.*

*Así también en el mes de agosto del 2014 se realizó el tercer simulacro general de la fábrica donde colaboraron ayudas externas como Cuerpo de bomberos y Policía Nacional evacuando a toda la planta en 4 minutos y medio.*

