INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN PERÍODO 2015

Bustamante Luis30 de marzo de 2016

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 2015 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 27.25%.

Contrario al comportamiento registrado en los ingresos, la utilidad del ejercicio presentó un descenso del 30.57% en relación al año 2014, motivado principalmente por situaciones de carácter macroeconómico.

No obstante, a la interna, 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; además 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 ágiles y 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 sitial 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.

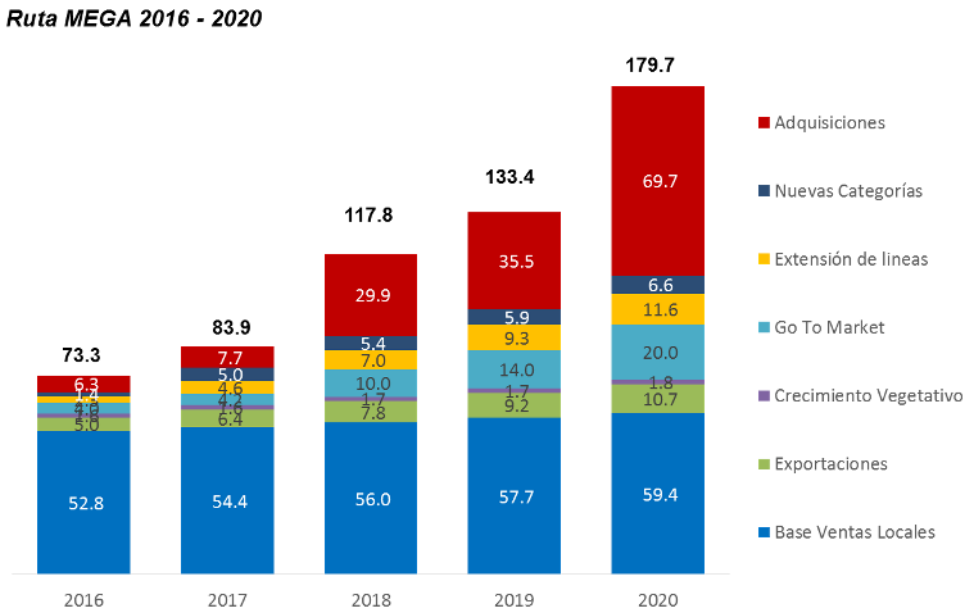
Me despido agradeciéndoles por la confianza depositada.

Muy atentamente,

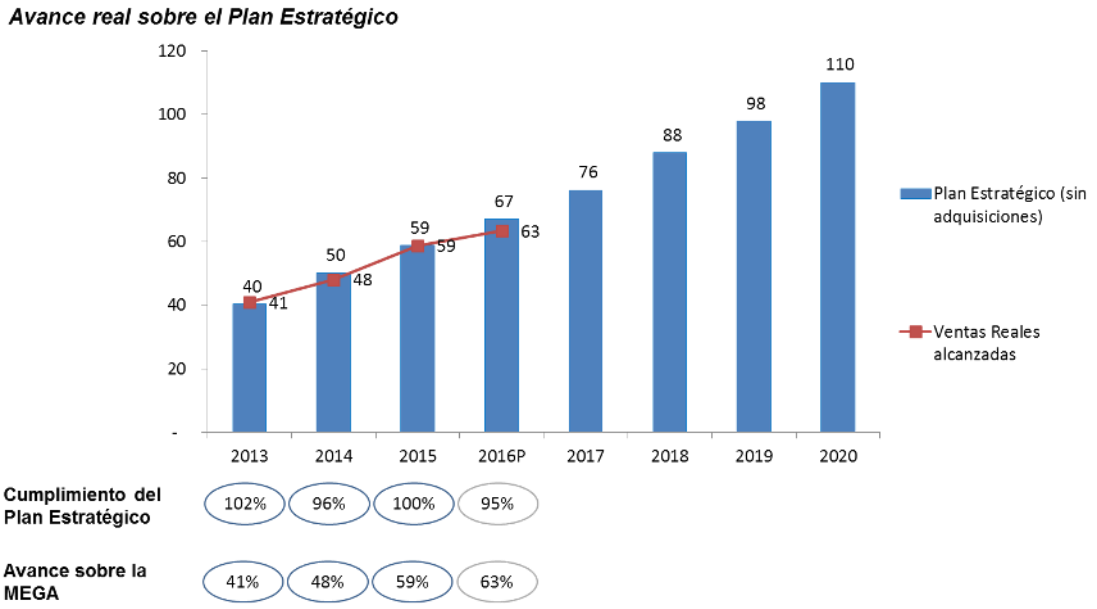
Ing. Jefferson Santander Vásquez
PRESIDENTE
UNIVERSAL SWEET INDUSTRIES S. A.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) al 2020 sigue siendo lograr ventas por US$180 MM de las cuales US$70MM provengan de adquisiciones. Esta MEGA la hemos construido a través de los distintos vehículos de crecimiento que vemos en la compañía como lo son: nuestra base de ventas locales, el crecimiento orgánico, las ventas por exportaciones, el "Go To Market" - que se refiere a la orientación al mercado que nos lleve a ganar en el punto de venta-, las extensiones de línea y la incursión en nuevas categorías.

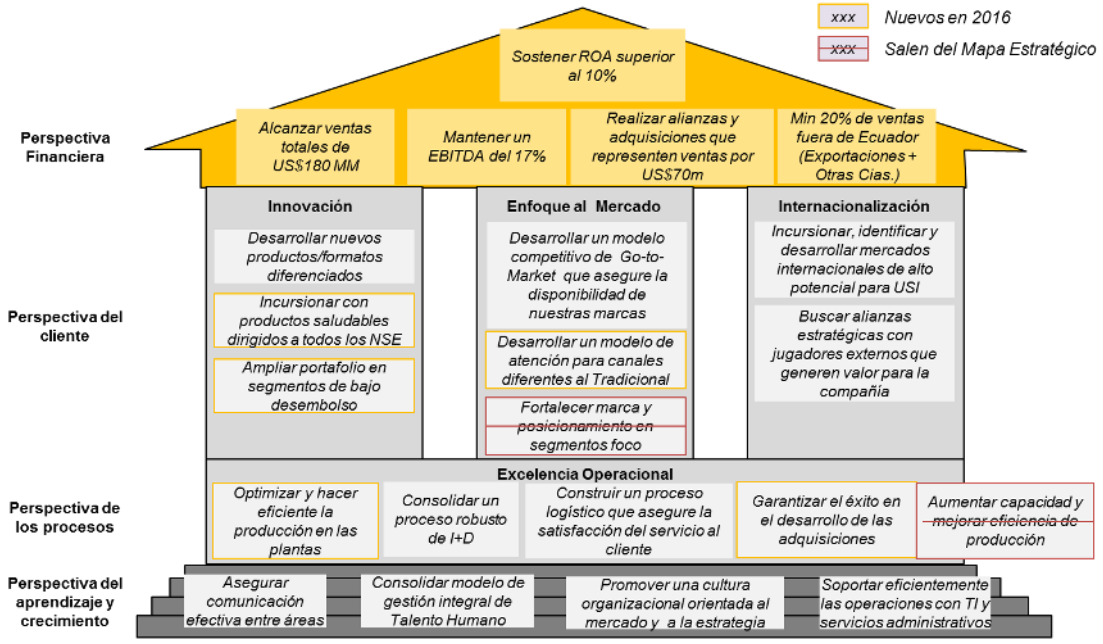


Nuestro avance sobre esta MEGA, planteada desde el 2013, ha estado en línea con los objetivos propuestos



Esto también ha estado acompañado por logros de objetivos estratégicos que estaban en nuestro Mapa Estratégico anterior y ahora han evolucionado para acompañar el logro de MEGA planteada. Nuestro Mapa Estratégico vigente incorpora nuevos objetivos que van en línea con el análisis externo e interno que hicimos en nuestra matriz FODA y retira los objetivos que ya no son estratégicos sino parte de las funciones normales de la compañía. Objetivos como la ampliación de capacidades lo logramos con la compra de la planta en Riobamba y la adquisición de nuevas líneas que ampliarán capacidad y aportarán mayor eficiencia a la compañía. Asimismo, nuestro objetivo de fortalecer marca y posicionamiento en segmentos foco se volvió parte de nuestro ADN y lo decidimos retirar de nuestros objetivos estratégicos al ser una actividad que buscamos siempre reforzar con la comunicación y el posicionamiento que le damos a nuestras marcas.

La evolución de nuestro ***Mapa Estratégico*** *se puede ver a continuación:*



Como nuevos objetivos estratégicos que se incorporan están:

- *Incursionar en productos saludables dirigidos a todos los niveles socioeconómicos*
- *Ampliar el portafolio de bajo desembolso*
- *Desarrollar un modelo de atención para canales diferentes al tradicional*
- *Optimizar y hacer eficiente la producción en las plantas y*
- *Garantizar el éxito en el desarrollo de las adquisiciones*

Todos estos nuevos objetivos junto con los que ya hacían parte de nuestro Mapa Estratégico son los que nos hemos planteado y sobre los cuales existen iniciativas ya en curso para alcanzar con éxito su cumplimiento.

Estos objetivos los planteamos a través de un análisis minucioso de nuestro entorno interno y externo en la matriz FODA y el cruce de los cuadrantes de la matriz para definir: estrategias ofensivas (cruce Fortalezas y Oportunidades), estrategias defensivas (cruce Fortalezas y Amenazas) y estrategias adaptativas (cruce Debilidades y Oportunidades). Nuestra matriz FODA actualizada al entorno se aprecia a continuación.

○ *Nuevas en 2016*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Capital de Marcas (La Universal, Manicho, Huevitos y Cocoa, Menta glacial) 2. Conocimiento profundo en chocolates y caramelos ○ 3. Flexibilidad y agilidad en la gestión y toma de decisiones ○ 4. Alianza con Pronaca en distribución 5. Respaldo y asesoría del Consorcio ○ 6. Capacidad disponible de producción ○ 7. Mayor escala en compras por crecimiento de compañía	○ 1. Existencia de mercados Internacionales potenciales ○ 2. Alta población de bajos ingresos ○ 3. Informalidad en el cultivo de cacao 4. Tendencia creciente hacía categorías saludables ○ 5. Nuevos hábitos de consumo en categorías relacionadas (conveniencia, practicidad, tiempo) 6. Actividad dentro de la matriz productiva ○ 7. Barreras a importación de competidores ○ 8. Esquema tributario favorable para financiamiento externo
DEBILIDADES	**AMENAZAS (RIESGO)**
○ 1. No existe un modelo de llegada al mercado desarrollado y estandarizado 2. Nivel de atención y servicio de clientes y planificación de la demanda 3. Nivel de ausentismo – 9% - Falta de compromiso operarios 4. Alta dependencia de Mayoristas ○ 5. Bajo desarrollo de los mercados aperturados ○ 6. Cultura organizacional no interiorizada ○ 7. Baja oferta de talento calificado en Riobamba ○ 8. Alto endeudamiento ○ 9. No existe certificación BPM y HACCP	1. Inestabilidad de precios en principales materias primas 2. Agresividad e intensidad de la competencia 3. Pérdida de generaciones de consumo 4. Restricción a las importaciones – empaques y materias primas ○ 5. Devaluación de las monedas en el mundo ○ 6. Restricción de crédito local ○ 7. Desaceleración de la economía local ○ 8. Nuevas leyes laborales mas rígidas ○ 9. Déficit fiscal que incentiva a la creación de nuevos impuestos ○ 10. No existen acuerdos comerciales entre Ecuador y otros países

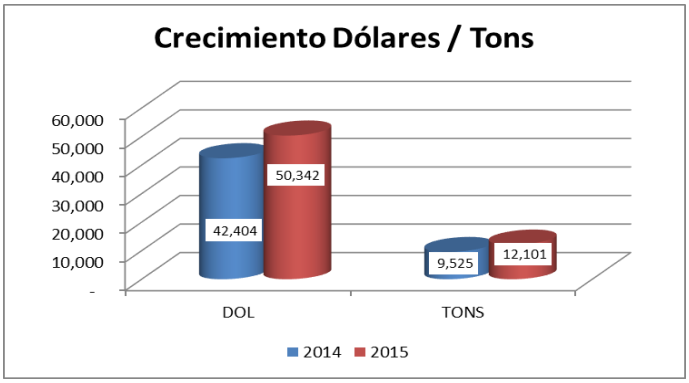
COMERCIAL

MERCADO LOCAL

En lo concerniente a las ventas del mercado local, el año 2015 alcanzo un crecimiento del 18% en dólares y del 27% en toneladas frente al año 2014. Este crecimiento se debió principalmente por el desarrollo de las líneas de Chupetes y Bombones Rellenos y por seguir incursionando con productos de innovación. Por otra parte, a nivel de canales existió un fortalecimiento del canal Tiendas el cual logro alcanzar una participación del 22% sobre las ventas totales y del canal Mayoristas con una participación del 49% sobre las ventas totales.

CRECIMIENTO EN VENTAS
(Miles US $ y Tons.)

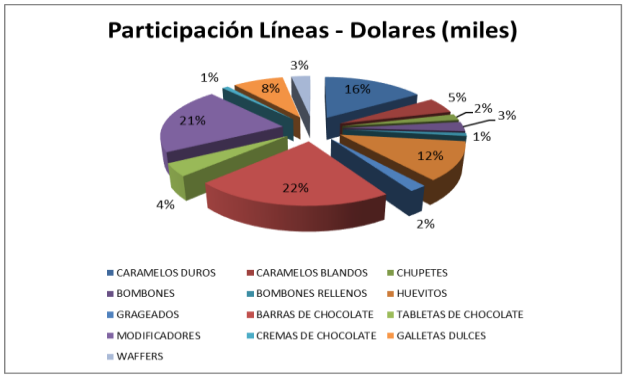
AÑO	DOL	TONS
2014	42,404	9,525
2015	50,342	12,101
% CREC	19%	27%

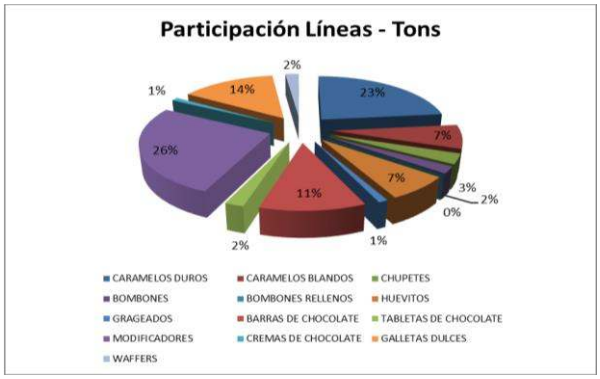


Se consolidó el liderazgo de Caramelos Duros que para las ventas locales representan un 16%, se sostuvo el liderazgo de Barra de Chocolate con la marca Manicho y se tuvo un crecimiento importante en Galletas Dulces, las que llegaron a participar con un 8%.

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

	2015		% PART	
LINEA	DOL	KILOS	DOL	KILOS
CARAMELOS DUROS	8,132	2,757	16%	23%
CARAMELOS BLANDOS	2,663	846	5%	7%
CHUPETES	1,124	420	2%	3%
BOMBONES	1,599	198	3%	2%
BOMBONES RELLENOS	334	24	1%	0%
HUEVITOS	5,813	895	12%	7%
GRAGEADOS	1,025	126	2%	1%
BARRAS DE CHOCOLATE	10,825	1,354	22%	11%
TABLETAS DE CHOCOLATE	1,871	258	4%	2%
MODIFICADORES	10,760	3,106	21%	26%
CREMAS DE CHOCOLATE	633	108	1%	1%
GALLETAS DULCES	4,224	1,724	8%	14%
WAFFERS	1,339	284	3%	2%
TOTAL GENERAL	**50,342**	**12,101**	**100%**	**100%**

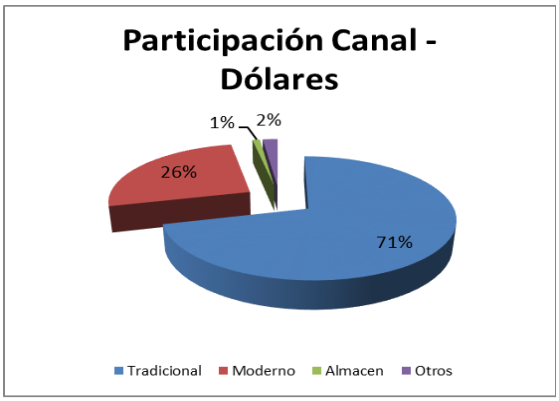


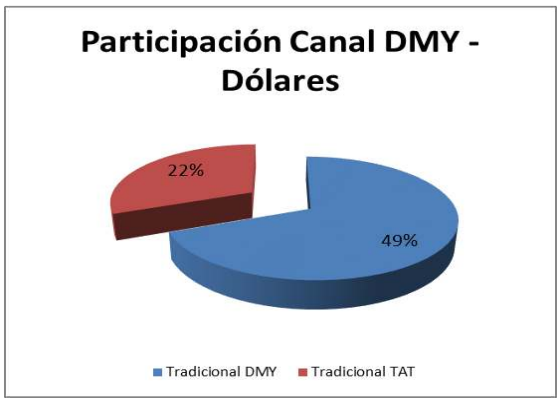


El Canal Tradicional (Tiendas y Mayoristas) siguió su tendencia creciente de los últimos años y logró una participación del 71% sobre las ventas totales del Ecuador.

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

CANAL	2015	%PART
Tradicional	**35,985**	**71%**
DMY	24,881	49%
TAT	11,104	22%
Moderno	**12,846**	**26%**
Almacen	**708**	**1%**
Otros	**804**	**2%**
TOTAL	**50,343**	**100%**





EXPORTACIONES

El 2015 fue un año en donde confluyeron diferentes variables macroeconómicas que golpearon el resultado de las ventas internacionales, la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar a nivel mundial fueron las que más afectaron la gestión comercial. Según el reporte oficial FEDEXPOR, basado en números del Banco Central, las exportaciones No tradicionales (segmento en el que participa USI) cayeron -11.5% frente al 2014. Particularmente las exportaciones de la compañía sufrieron un decrecimiento del -51.8% en dólares y -44.5% en toneladas.

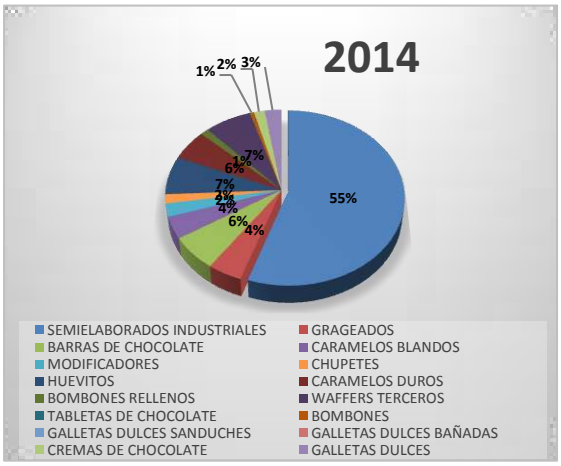
El decrecimiento más fuerte se presenta en la venta de semielaborados que cae -61% lo que representa US1.924.4424 como consecuencia de decisiones internas de la compañía y no del mercado, seguido de Colombia con un -78% que es igual a US1.210.963, resultado de la devaluación del peso colombiano frente al dólar.

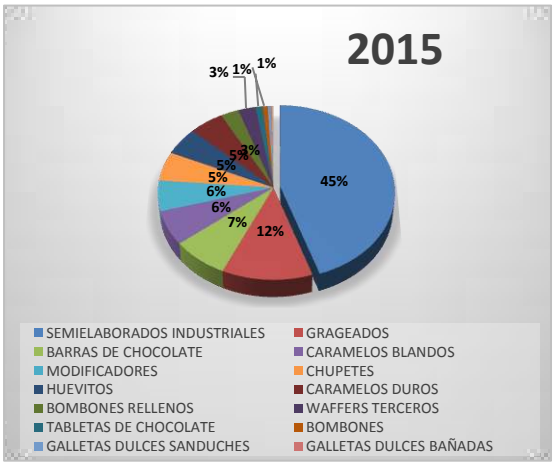
El grupo de países que conforman nuevos mercados crece 16.2%, apalancado en la apertura de 4 países, 2 de ellos en continente africano, los cuales auguran muy buenas proyecciones de ventas en el futuro inmediato.

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	Medida	2.014	2.015	Var %
SEMIELABORADOS INDUSTRIALES	USD	3.157.224	1.232.800	-61,0%
	TON	440,00	200,00	-54,5%
GRAGEADOS	USD	255.211	330.993	29,7%
	TON	39,87	52,27	31,1%
BARRAS DE CHOCOLATE	USD	359.709	205.727	-42,8%
	TON	92,06	40,36	-56,2%
CARAMELOS BLANDOS	USD	231.617	174.649	-24,6%
	TON	100,40	83,08	-17,3%
MODIFICADORES	USD	137.855	155.528	12,8%
	TON	50,80	56,39	11,0%
CHUPETES	USD	96.644	149.657	54,9%
	TON	46,06	84,43	83,3%
HUEVITOS	USD	403.358	143.011	-64,5%
	TON	67,73	28,45	-58,0%
CARAMELOS DUROS	USD	322.545	140.835	-56,3%
	TON	144,71	56,02	-61,3%
BOMBONES RELLENOS	USD	70.264	74.247	5,7%
	TON	3,32	5,60	68,5%
WAFFERS TERCEROS	USD	400.218	71.266	-82,2%
	TON	120,64	21,88	-81,9%
TABLETAS DE CHOCOLATE	USD	4.099	29.220	612,9%
	TON	0,83	5,84	608,1%
BOMBONES	USD	34.477	20.136	-41,6%
	TON	5,45	3,11	-43,0%
GALLETAS DULCES SANDUCHES	USD	0	11.450	
	TON	0,00	7,12	
GALLETAS DULCES BAÑADAS	USD	0	6.999	
	TON	0,00	1,63	
CREMAS DE CHOCOLATE	USD	91.757	4.033	-95,6%
	TON	19,72	0,80	-96,0%
GALLETAS DULCES	USD	143.373	803	-99,4%
	TON	34,58	0,36	-99,0%
TABLETAS DE CHOCOLAT	USD	0	328	
	TON	0,00	0,07	
TOTAL USD		**5.708.350**	**2.751.681**	**-51,8%**
TOTAL TON		**1.166,18**	**647,41**	**-44,5%**

PAÍS	Medida	2014	2015	Var%
ALEMANIA	USD	247.600	728.800	194%
	TON	40,00	120,00	200%
USA	USD	994.750	504.752	-49%
	TON	179,40	116,46	-35%
COLOMBIA	USD	1.560.433	349.470	-78%
	TON	415,17	93,55	-77%
CHILE	USD	0	268.401	
	TON	0,00	42,07	
HOLANDA	USD	2.192.912	262.000	-88%
	TON	300,00	40,00	-87%
BOLIVIA	USD	17.510	196.688	1023%
	TON	6,41	34,85	443%
HAITI	USD	69.940	105.082	50%
	TON	33,36	53,50	60%
NICARAGUA	USD	0	80.841	
	TON	0,00	24,46	
GUATEMALA	USD	119.634	72.990	-39%
	TON	38,57	28,50	-26%
MALI	USD	0	74.331	
	TON	0,00	43,71	
SENEGAL	USD	0	36.772	
	TON	0,00	21,90	
ESPAÑA	USD	188.609	23.915	-87%
	TON	57,52	9,39	-84%
PANAMA	USD	79.300	16.754	-79%
	TON	25,34	6,80	-73%
CURACAO	USD	0	16.051	
	TON	0,00	6,20	
PUERTO RICO	USD	36.089	14.835	-59%
	TON	11,54	6,01	-48%
PALESTINA	USD	51.368	0	-100%
	TON	12,51	0,00	-100%
PARAGUAY	USD	104.503	0	-100%
	TON	27,61	0,00	-100%
KOREA	USD	942	0	-100%
	TON	0,20	0,00	-100%
REP. DOMINICANA	USD	44.760	0	-100%
	TON	18,52	0,00	-100%
TOTAL USD		**5.708.350**	**2.751.681**	**-52%**
TOTAL TON		**1.166,17**	**647,41**	**-44%**

Semielaborados continua teniendo la mayor participación dentro del mix de ventas internacionales, sin embargo su aporte que venía en un 80% en el 2013 pasó a un 55% en 2014 y se sitúa en un 45% para el 2015 mostrando la relevancia de productos con mayor valor agregado en la gestión comercial:





Líneas como grageados y chupetes tuvieron una gran inversión en tecnología permitiendo desarrollar productos con gran aceptación a nivel internacional, crecieron 29.7% y 54.9% respectivamente.

OPERACIONES

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 tanto de la planta de Guayaquil como la de Riobamba (línea de galletas dulces). Con esta capacidad se manejó el ejercicio fiscal 2015:

RESUMEN DE CAPACIDADES DE PRODUCCION USI 2015

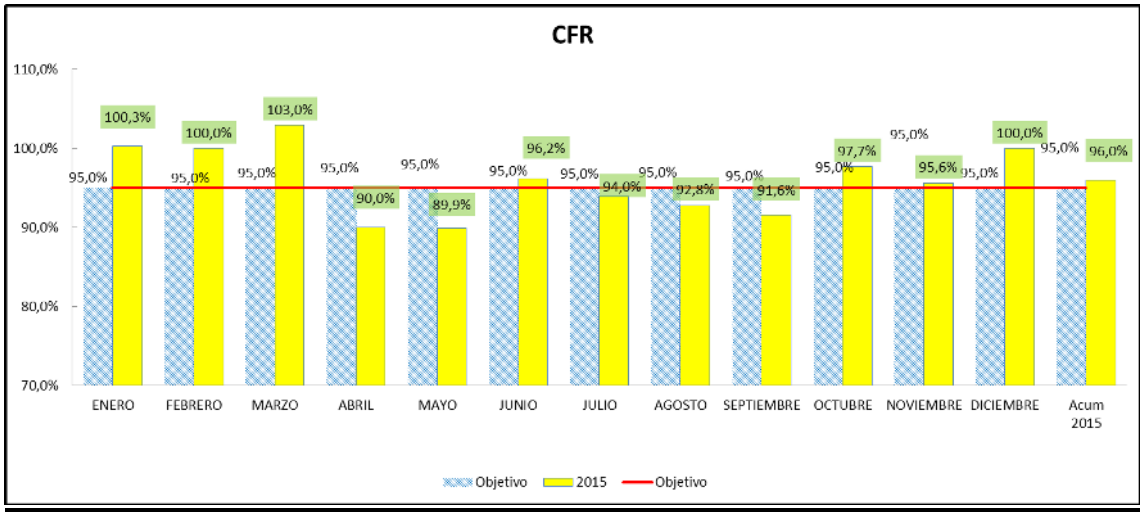
LINEAS	KG X HR	KILOS TOTALES EN TURNOS		TONELADAS PRODUCIDAS DIA	TONELADAS PRODUCIDAS AÑO
		8	12		
RECUBIERTOS					
HUEVITOS (1)	211	1.474	2.317	*4,6*	*1.121,4*
ZAMBO (2)	91	637	1.001	*2,0*	*528,7*
GRAGEADOS	50	347	545	*1,1*	*287,8*
CHOCOLATERÍA					
MANICHO (3)	273	1.909	3.000	*6,0*	*1.583,8*
TABLETA SUPERIOR	250	1.752	2.754	*5,5*	*1.454,0*
BOMBONES	89	624	980	*2,0*	*517,5*
CREMA DE CHOCOLATE	109	762	1.198	*2,4*	*632,5*
MODIFICADORES					
COCOA	698	4.883	7.673	*15,3*	*4.051,1*
CONFITERÍA					
CARAMELOS DUROS (4)	642	4.492	7.059	*14,1*	*3.727,3*
CARAMELOS BLANDOS	287	2.008	3.156	*6,3*	*1.666,3*
CHUPETES (5)	404	2.825	4.440	*8,9*	*2.344,3*
WAFFER USI					
WAFFER MANICHO	224	1.568	2.464	*4,9*	*1.301,0*
GALLETERIA					
GALLETAS DULCES	1600	11.200	17.600	*35,2*	*9.292,8*
TOTAL PRODUCCION (6)	223	1.560	2.452	*108,4*	*28.508,5*

PLAN DE PRODUCCIÓN

Durante el 2015 se planificaron 12.216 toneladas de las cuales se realizaron 12.680 como se puede ver en el siguiente cuadro:

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE PRODUCCIÓN 2015			
Mes	Real (Tons)	Programado (Tons)	% CFR
Ene	1.088	1.085	100,3%
Feb	1.036	1.036	100,0%
Mar	868	843	103,0%
Abr	778	864	90,0%
May	742	825	89,9%
Jun	826	859	96,2%
Jul	1.033	1.099	94,0%
Ago	1.043	1.124	92,8%
Sep	1.302	1.421	91,6%
Oct	1.634	1.672	97,7%
Nov	1.271	1.329	95,6%
Dic	1.059	1.059	100,0%
TOTAL	**12.680,00**	**13.216,00**	**95,9%**

El cumplimiento de la producción porcentual fue del 95,9% que está dentro del objetivo estratégico de la compañía que era de 95%:



LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS

Los productos lanzados al mercado durante el 2015 se detallan a continuación:

CONFITERÍA	CHOCOLATERÍA	GALLETERÍA
Chupiplum Limón Cereza	Molti	Galleta María
Pompitos Mango con Sal	Huevitos Vainilla	
Pompitos Tamarindo	Chocobalines	
Menta Glacial Extreme	Monedas	
	Soprafino Edición Especial	
	Soprafino Frutale	
	Strike	
	Superior Sugar Free	
	Manicho Block	
	Avela Neve	

Los lanzamientos de nuevos productos contribuyeron a los resultados de la organización representando el 4.59% del total de ventas.

MERCADEO

RENOVACIÓN DE PORTAFOLIO

En el 2015, Universal Sweet Industries continuó con su enfoque de innovación a los consumidores, por lo que se renovó el portafolio de productos de la siguiente manera:

Categoría de Chocolates:

- ***Segmento Barras:***
  - *Se lanzó la marca Strike, con el objetivo de ingresar a participar en el segmento con un producto de menor desembolso.*

  - *También se empezó a participar en segmentos de mayor valor con un portafolio de productos de valor agregado; por lo que se lanzó Superior Sugar Free, una barra de chocolate sin azúcar.*

  - *Agregando novedad al portafolio de Manicho y para continuar fortaleciendo la marca, se lanzó Manicho Block, una nueva opción para los consumidores.*

- ***Segmento Bombones:***
  - *Nuestro portafolio de Bombones, tuvo muchas innovaciones para competir en varios segmentos; es así que se lanzó Choco Balines, que compite en un segmento de volumen y que ha tenido gran acogida en el mercado.*

- *Huevitos, también presentó su innovación del año; apuntando en esta ocasión a un target más infantil con un producto de sabor más afín al target; es así que se lanza Huevitos Vainilla.*

- *Dentro del portafolio Premium de bombones, se realizó el lanzamiento de la innovación de Soprafinos; con la presentación Soprafino Edición Especial: un mix de bombones rellenos de varios sabores; y bajo la misma marca,, se lanzó Soprafino Frutales, que es un bombón de menor valor y que compite en un segmento más económico.*

- *Otra de las innovaciones dentro de este segmento, fue el lanzamiento de nuestras monedas de Chocolate "Monedas La Universal", las mismas que han superado las expectativas comerciales.*

- *Para el canal moderno, también se lanzó la innovación de la marca Avela, con su producto Avela Neve, que es una avellana recubierta de chocolate blanco.*

- ***<u>Segmento de Grageados</u>***
  - *En este segmento, nuestros esfuerzos estuvieron enfocados en la producción de grageados como maquila de Alpina y Carozzi.*

Categoría de Modificadores:

Esta categoría tuvo varias innovaciones, dentro de las cuales destacan:

- *Molti: Un polvo granulado instantáneo a base de malta, cuyo beneficio para el consumidor se concentra en el aporte de toda la energía necesaria para las actividades del día a día.*

- *Cocoa, nuestra marca líder en la categoría, realizó el lanzamiento de Cocoa Sugar Free, que es un producto de igual alidad y sabor que la cocoa regular; pero sin azúcar.*

Categoría de Confites y Chupetes:

- ***Segmento Caramelos Duros***
  - *En este segmento, fortalecimos la imagen de marca de Menta Glacial a partir del lanzamiento de Menta Glacial Extreme.*

- ***Segmento Chupetes***
  - *En Chupetes, se lanzó la innovación de Chupiplum: Limonada con Cereza, en el primer semestre del año.*

- *Además, se trabajó en el relanzamiento de la marca Pompitos, con una nueva imagen y forma de sus empaques; además acompañada de dos innovaciones: Mango con Sal y Tamarindo.*

<u>Categoría de Galletas:</u>

En el 2015, realizamos el lanzamiento de la marca María La Universal, que representó nuestro ingreso dentro de la categoría de galletas en uno de los segmentos de mayor volumen,

Además de estos lanzamientos, tuvimos innovaciones de portafolio a nivel de empaques con desarrollo de productos para fechas especiales como San Valentín y Navidad:

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 de las principales materias primas (Azúcar, Glucosa, Harina, Maní).

El Departamento de Crédito & Cobranzas continúa con un manejo eficiente de políticas, lo cual le permiten un manejo adecuado de los procesos internos del área, dando como resultado una buena gestión de la Cartera de Clientes. Se ha mantenido el seguro de COFACE, lo cual nos aporta una mayor seguridad en cuanto al riesgo que pudiera tener la cartera.

En cuanto al Departamento de Sistemas, destallamos los proyectos que se han realizado en este año:

Objetivo	Meta	Avance	Comentarios
Office 365	**jun-15**	**100%**	
PP-QM	**sep-15**	**97%**	**Revisiones de datos maestros**
Idiomas para facturas exportación	**jun-15**	**100%**	**Entregado en may-15**
Pedidos de venta en dispositivos móviles	**sep-15**	**100%**	**Ajustes posteriores a salida en vivo**
Herramienta de BI	sep-15	60%	Extracción de información

El área de Costos ha creado Centros de Costo por país, con la intención de poder obtener Estados de Resultados y poder revisar la información a este nivel de detalle.

PAÍS	CeCo
Colombia	1052202
USA	1052302
Nicaragua	1052304
Guatemala	1052305
Chile	1052306
Bolivia	1052307
Puerto Rico	1052308
España	1052303
Haití	1052309
Panamá	1052310
Malí	1052311
Senegal	1052312

Presentamos nuestros Estados Financieros Auditados:

ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2014
(Expresados en dólares de E.U.A.)

ACTIVOS	**31/12/15**	**31/12/14**
ACTIVOS CORRIENTES:		
Efectivo y bancos	6,019,806	2,740,195
Inversión mantenida hasta el vencimiento	20,792	19,758
Cuentas por cobrar	18,351,053	18,445,755
Inventarios	8,606,045	9,783,239
Impuestos	384,132	
Otros activos	346,469	195,567
Total activos corrientes	33,728,297	31,184,514
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Propiedades, planta y equipo	60,708,487	25,508,698
Propiedades de inversión	3,960,188	
Intangibles	3,870,566	3,235,819
Otros activos	61,265	25,115
Total activos no corrientes	68,600,506	28,769,632
TOTAL	102,328,803	59,954,146

PASIVOS Y PATRIMONIO	**31/12/15**	**31/12/14**
PASIVOS CORRIENTES:		
Préstamos	22,306,250	13,935,365
Cuentas por pagar	12,392,891	7,322,287
Impuestos	710,846	1,618,830
Obligaciones acumuladas	1,657,575	1,719,440
Total pasivos corrientes	37,067,562	24,595,922
PASIVOS NO CORRIENTES:		
Préstamos	38,138,273	15,754,859

Impuestos diferidos	1,023,948	537,085
Obligaciones por beneficios definidos	658,194	391,068
Total pasivos no corrientes	39,820,415	16,683,012
Total pasivos	76,887,977	41,278,934
PATRIMONIO:		
Capital social	20,431,429	12,000,000
Reserva legal	1,557,295	1,064,914
Utilidades retenidas	3,452,102	5,610,298
Total patrimonio	25,440,826	18,675,212
TOTAL	102,328,803	59,954,146

ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRAL
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2014
(Expresados en dólares de E.U.A.)

	31/12/15	**31/12/14**
INGRESOS	61,558,436	48,377,199
COSTO DE VENTAS	(37,663,642)	(29,009,799)
MARGEN BRUTO	23,894,794	19,367,400
Gastos de administración	(5,585,882)	(4,259,044)
Gastos de ventas	(4,462,711)	(4,075,133)
Gastos de marketing	(3,119,483)	(2,147,227)
Gastos de logística	(3,115,633)	(1,996,549)
Costos financieros	(2,880,483)	(1,308,987)
Gastos de depreciación y amortización	(367,421)	(241,623)
Bajas y ajustes de inventarios	(204,133)	(100,020)
Otros ingresos, neto	49,787	719,123
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	4,208,835	5,957,940
Gasto por impuesto a la renta:		
Corriente	(790,458)	(1,034,129)
Diferido	(486,863)	
Total	(1,277,321)	(1,034,129)
UTILIDAD DEL AÑO	2,931,514	4,923,811
OTRO RESULTADO INTEGRAL:		
Partidas que no se reclasificaran posteriormente a resultados		
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	(43,320)	

UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL	2,888,194	4,923,811
UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN (en U.S. dólares)	0.14	0.41

ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2014
(Expresados en dólares de E.U.A.)

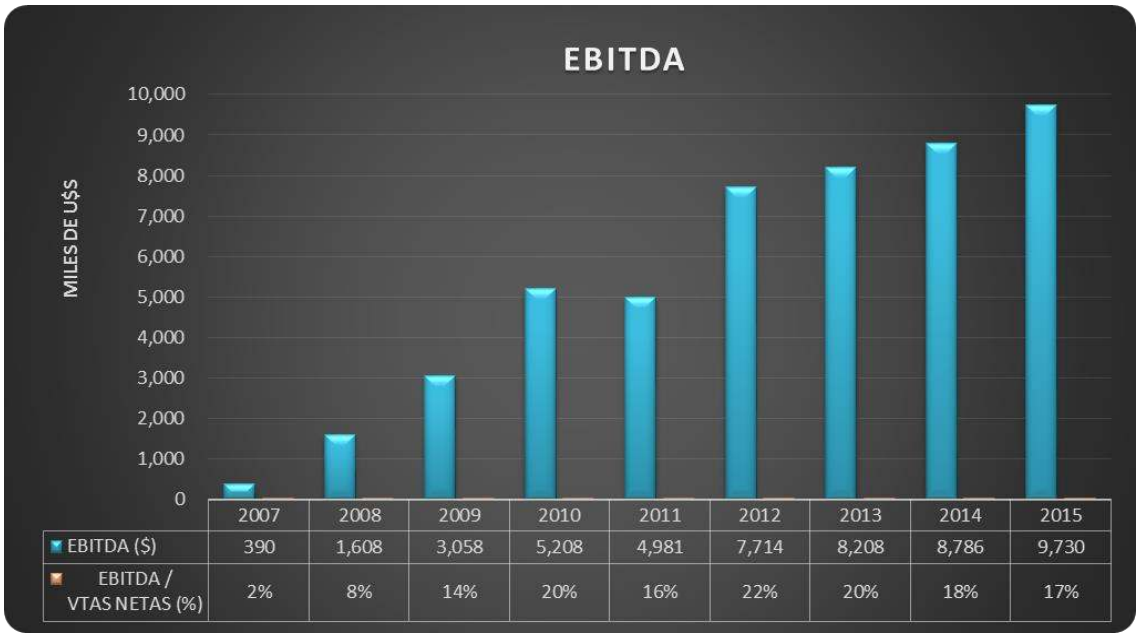
	Capital social	Aporte para futuras capitalizac.	Reserva legal	Utilidades retenidas	Total
Enero 1, 2014	10,000,000	96,055	669,622	1,303,986	12,069,663
Utilidad				4,923,811	4,923,811
Registro de intangibles				2,063,473	2,063,473
Ajustes de años anteriores				(381,735)	(381,735)
Apropiación			395,292	(395,292)	
Capitalización	2,000,000	(96,055)		(1,903,945)	
Diciembre 31, 2014	12,000,000		1,064,914	5,610,298	18,675,212
Aporte, nota 17		4,000,000			4,000,000
Utilidad				2,931,514	2,931,514
Otro resultado integral				(43,320)	(43,320)
Apropiación			492,381	(492,381)	
Capitalización, nota 17	8,431,429	(4,000,000)		(4,431,429)	
Otros				(122,580)	(122,580)
Diciembre 31, 2015	20,431,429		1,557,295	3,452,102	25,440,826

ESTADOS DE FLUJO DE EFECTIVO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015 Y 2014
(Expresados en dólares de E.U.A.)

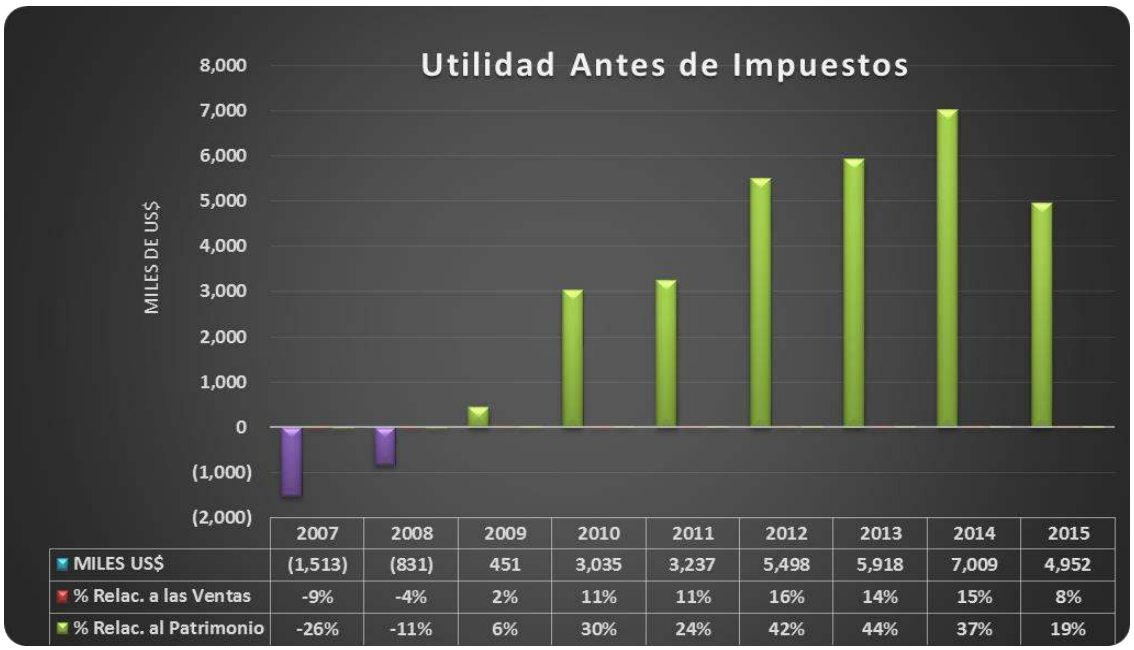
	31/12/15	31/12/14
FLUJOS DE EFECTIVO DE (EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Recibido de clientes	56,513,403	44,854,281
Pagado a proveedores y a empleados	(46,703,396)	(43,242,039)
Impuesto a la renta pagado	(1,690,300)	(1,131,019)
Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de operación	8,119,707	481,223
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de propiedades y equipos	(36,025,680)	(11,577,098)
Adquisición de intangibles	(670,566)	(1,151,503)
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	(1,034)	(979)
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	(36,697,280)	(12,729,580)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Nuevos préstamos	51,576,438	27,954,203
Pagos de préstamos	(21,156,708)	(13,158,231)
Intereses pagados	(2,562,546)	(1,088,607)
Aportes	4,000,000	
Flujo neto proveniente de actividades de financiamiento	31,857,184	13,707,365
EFECTIVO Y BANCOS:		
Incremento neto durante el año	3,279,611	1,459,008
Saldos al comienzo del año	2,740,195	1,281,187
SALDOS AL FINAL DEL AÑO	6,019,806	2,740,195
TRANSACCIONES QUE NO GENERARON MOVIMIENTO DE EFECTIVO		
Reclasificación anticipos por compra de propiedades y maquinarias	5,000,000	
Transferencias desde propiedades, planta y equipo a	3,960,188	

propiedad de inversión

La evolución del EBITDA y de la utilidad antes de impuestos se muestra como sigue:



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EBITDA ($)	390	1,608	3,058	5,208	4,981	7,714	8,208	8,786	9,730
EBITDA / VTAS NETAS (%)	2%	8%	14%	20%	16%	22%	20%	18%	17%



	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
MILES US$	(1,513)	(831)	451	3,035	3,237	5,498	5,918	7,009	4,952
% Relac. a las Ventas	-9%	-4%	2%	11%	11%	16%	14%	15%	8%
% Relac. al Patrimonio	-26%	-11%	6%	30%	24%	42%	44%	37%	19%

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.

En el 2015, se inició la segunda parte del Plan de Desarrollo de carrera del personal, consolidando el Modelo de Gestión Integral de Talento Humano en las actividades:

Identificación y Mapeo de Key People, Key Positions

• Entrevistas con las principales áreas para su identificación, Definición de cargos críticos y validación de personas que han demostrado un constante nivel de desarrollo y potencial

Assessment Center.

• Evaluación del potencial de nuevos colaboradores, Ratificar e identificar potenciales

Feedback.

• Retroalimentación A Los Participantes en el Proceso De Aprendizaje Y Desarrollo.

Entrevista de expectativas.

• Identificar y alinear las expectativas con los de la empresa, Claridad sobre la ruta y expectativa de desarrollo.

Programa Plan de Sucesion.

• Mapeo del plan de sucesión y ruta de crecimiento, Plan de desarrollo y formación.

De igual manera se desarrolló la herramienta de Evaluación de Desempeño por competencias a los niveles Administrativos, Mandos Medios, Jefaturas y Gerencias, lo cual nos permitió por primera vez brindar una retroalimentación adecuada a los colaboradores, y tener una visión objetiva de la gestión de cada uno.

Se realizó la socialización de las políticas y procedimientos corporativos de Gestión Humana, buscando estar alineados con los objetivos corporativos del Consorcio Nobis.

Con el fin de incentivar al desarrollo de iniciativas, que contribuyan a optimizar el manejo de los recursos de la compañía, el departamento de Gestión Humana coordinó la ejecución anual del "Programa IME Ideas de Mejora Evolutiva".

Basados en este programa se realizó el lanzamiento del Proyecto de Ahorro de Costos, el cual estuvo basado en la metodología Gung Ho, utilizando las metodologías:

- *Trabajan duro porque está motivadas, porque su esfuerzo vale la pena, lo cual se traduce en que las personas deben comprender como su trabajo contribuye a la Organización, como deja la huella en su propio pedazo de bosque*

El espíritu de la ardilla

- *En esta fase se presenta cómo se va a ejecutar el proyecto, quienes intervendrán en él, el equipo se compromete al equipo para el logro de la meta establecida con un estilo propio de acuerdo a las reglas del concurso*

El Método del Castor

- ***"Alentar a los demás a seguir adelante".*** *(Es el estímulo y apoyo, el reconocimiento de los avances y el progreso, La motivación, el incentivo o reconocimiento para la realización del proyecto*

El Don del Ganso:

El objetivo del concurso es seleccionar un proyecto que con su implementación, logremos la optimización de costos, fomentemos el trabajo en equipo y la mejora continua, produciendo mayor ventaja competitiva para la organización y mayores ganancias para todos.

Los participantes y sus propuestas cumplieron con las expectativas presentadas y el proyecto se realizó en Universal Sweet Industries dando excelentes resultados.

Preocupados por el ambiente familiar y social, invitamos a los hijos de nuestros colaboradores a participar de la Casa Abierta USI 2015 en la cual tuvieron la oportunidad de visitar nuestras instalaciones para poder vivenciar de primera mano un día de trabajo de sus padres o familiares

Con el objetivo de, fortalecer las relaciones familiares y de trabajo a través de la adquisición de habilidades sociales, y contribuir a crear un ambiente laboral propicio de respeto y tolerancia, de los colaboradores de Universal Sweet Industries, el Departamento de Gestión Humana en alianza con Fundación Nobis y Plan Internacional – Ecuador, realizaron el programa de capacitación "Fábricas de Inteligencia", programa que se alineó al proceso de fomentar los Derechos Humanos y la Buena Convivencia entre los colaboradores y sus familias. Este programa estuvo integrado de 4 módulos de 2 horas de duración cada uno, donde se impartió:

El equipo de Gestión Humana estuvo a cargo de las contrataciones del personal, levantamiento de perfiles idóneos, Desarrollo de Plan de Vigilancia de la Salud, SST y Capacitación para la nueva planta situada en Riobamba.

Se implementaron servicios de alimentación y transporte para el personal de Riobamba, brindándoles la mejor comodidad para el traslado desde y hacia la planta.

El Dispensario Médico realizó la gestión de regularizar la gestión legal y administrativa requerida para la nueva planta y mantener campañas constantes de acuerdo al plan de Vigilancia de la Salud de Guayaquil y Riobamba.

De igual manera, cumpliendo con la normativa legal, se realizó el cuarto simulacro general en la fábrica, donde se tuvo la colaboración de entidades externas como la Policía Nacional, Cuerpo de Bomberos y Agentes de Tránsito, los cuales nos ayudaron a salvaguardar la integridad de todo el personal.

En el 2015´, SST se preocupó de realiza una íntegra gestión para disminuir los accidentes en comparación con el año anterior, llegado a hacer una reducción del 30% en accidentes del personal.