



**La Universal**

**DESDE 1889**

**INFORME DE LA  
ADMINISTRACIÓN**

**PERÍODO 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**

---

*La crisis económica experimentada en el 2016 no fue un fenómeno particular de Universal Sweet Industries, por el contrario, fue generalizada en todo el país, lo que impactó el poder adquisitivo del mercado reduciendo la demanda, esto contrajo la generación de ingresos. La economía ecuatoriana decreció alrededor del 4.5%, según el FMI, respecto al año anterior.*

*A pesar de que en el 2016 las cifras macroeconómicas del país y del sector fueron no tan positivas, Universal Sweet Industries pudo destacarse y alcanzar un repunte en el último trimestre que nos permitió cerrar el año con tan sólo un 3.94% menos que el año anterior en ingresos operacionales. En cuanto a la utilidad del neta del ejercicio, ésta registró un descenso del 86.4%.*

*El 2016 cierra con ventas de US\$59,131,650 (US\$61,558,436 en 2015) y un resultado neto de US\$398,630 (US\$2,931,514 en 2015); sugerimos a la Junta General de Accionistas que esta utilidad, luego de la apropiación de la Reserva Legal, sea reinvertida en la empresa con el propósito de adquirir nuevos activos productivos que permitan incrementar nuestra capacidad fabril.*

*Fieles a nuestra política integral de gestión, Universal Sweet Industries se ha esmerado en fabricar productos de la más alta calidad, procurando la satisfacción del mercado; hemos actuado en todo momento dentro del marco legal, incluyendo lo concerniente a propiedad intelectual y derechos de autor; 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.*

*Día a día renovamos nuestro compromiso de llevar a Universal Sweet Industries al más alto nivel del mercado ecuatoriano e incrementar su presencia fuera de las fronteras patrias, para lo cual cuento con un equipo de ejecutivos de alto desempeño y el aporte del personal en general.*

*Me despido agradeciéndoles por la confianza depositada.*

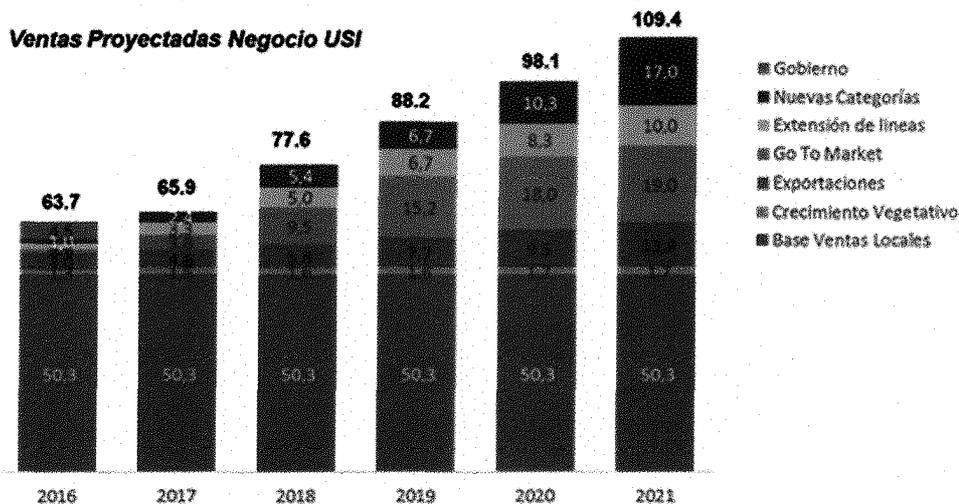
*Muy atentamente,*



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

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) se mantiene en ventas, pero se traslada en año al 2021. La evolución del negocio y el entorno macroeconómico han hecho que corramos un año más la llegada de esta MEGA en lograr ventas por US\$180 millones, US\$110 del negocio actual y US\$70 millones por adquisiciones. Esta MEGA la hemos construido a través de los distintos vehículos de crecimiento que tenemos 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.

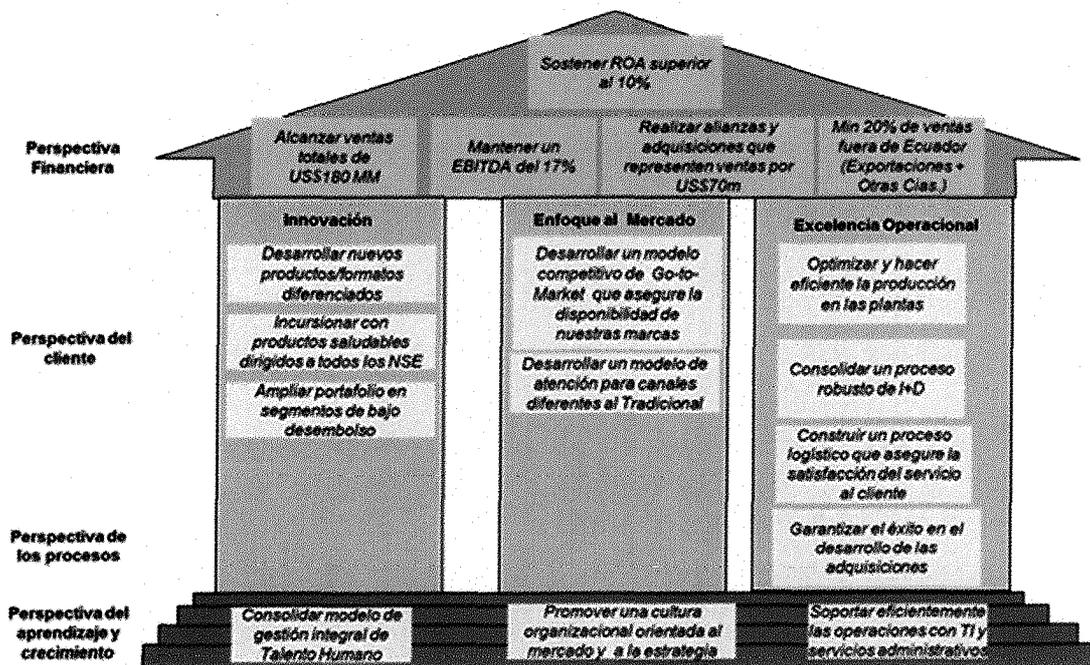


Este año actualizamos nuestra matriz FODA a partir de la evolución interna y del entorno en el que operamos. Analizamos nuestro nivel de competencia en distintos factores claves del negocio y establecimos los planes para hacer frente a las amenazas del entorno y para aprovechar las oportunidades que se presentan. Las variables más relevantes en nuestro análisis FODA se aprecian a continuación:

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>Capital de Marcas (La Universal, Manicho, Huevitos y Cocola, Menta glacial)</li> <li>Conocimiento profundo en chocolates y caramelos</li> <li>Flexibilidad y agilidad en la gestión y toma de decisiones</li> <li>Respaldo y asesoría del Consorcio</li> <li>Capacidad disponible de producción</li> <li>Mayor escala en compras por crecimiento de compañía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Tendencia creciente hacia categorías saludables</li> <li>Alta población de bajos ingresos –desarrollo de bajo desembolso</li> <li>Nuevos hábitos de consumo en categorías relacionadas (conveniencia, practicidad, tiempo)</li> <li>Fit y aceptación de portafolio en mercados Internacionales</li> <li>Explotación de sinergias con FLA</li> <li>Actividad dentro de la matriz productiva</li> <li>Explotación de nueva planta en Colombia y sinergias con USI</li> <li>Explotar nuevo molino de harina</li> </ol>
Debilidades	Amenazas (Riesgos)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Alto endeudamiento y baja liquidez</li> <li>Alto costo de servir por modelo en desarrollo</li> <li>Nivel de atención y servicio de clientes y planificación de la demanda</li> <li>Bajo nivel de inversión en mercadeo en marcas clave vs. competencia</li> <li>Ineficiencias logísticas por doble planta</li> <li>Nivel de ausentismo – 9% - Falta de compromiso operarios</li> <li>Bajo desarrollo de los mercados internacionales aperturados</li> <li>Cultura organizacional no enfocada al cliente</li> <li>Baja oferta de talento calificado en Riobamba</li> <li>No existe certificación BPM y HACCP</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad de precios en principales materias primas</li> <li>Agresividad e intensidad de la competencia</li> <li>Pérdida de generaciones de consumo – menores</li> <li>Restricción a las importaciones – empaques y materias primas</li> <li>Eliminación de salvaguardas a competidores colombianos</li> <li>Producir con moneda fuerte – dólar – baja competitividad para exportar</li> <li>Desaceleración de la economía y consumo local</li> <li>Nuevas leyes laborales mas rígidas</li> <li>Agrupación sindical</li> </ol>

A través de un análisis minucioso de nuestra matriz FODA y el cruce de los cuadrantes para definir: estrategias ofensivas (cruce Fortalezas y Oportunidades), estrategias defensivas (cruce Fortalezas y Amenazas) y estrategias adaptativas (cruce Debilidades y Oportunidades) establecimos los objetivos estratégicos a trabajar en los próximos 5 años. Nuestro Mapa Estratégico vigente incorpora nuevos objetivos estratégicos y retira los que ya hemos cumplido. El eje de internacionalización ya no se presenta como un eje clave en nuestro mapa estratégico porque mediante el análisis del entorno nos queremos enfocar en trabajar la internacionalización a través de alianzas estratégicas con jugadores claves y a través del trabajo conjunto con la compañía en Colombia Comestibles Integrales S.A.S.

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



## COMERCIAL

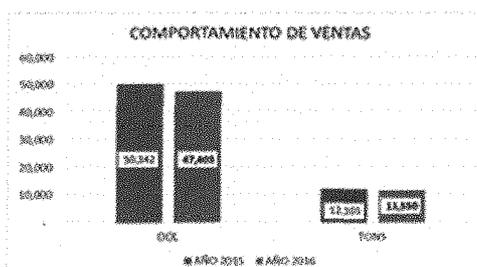
### MERCADO LOCAL

Las ventas en el mercado local estuvieron afectadas por diversos factores de los cuales se destaca, una significativa baja del consumo, la afectación del comercio por efecto del terremoto en las provincias de Esmeralda, Santo Domingo y Manabí y las restricciones de crédito bancario a comerciantes que nos obligó a tomar medidas de prevención y control ante el incremento de los riesgos de cartera y la reducción de la cobertura de seguro de un grupo importante de clientes. El canal de Supermercados, Cuentas Claves y Tiendas, con la implementación de estrategias de choque y un fuerte despliegue de acciones tácticas; lograron recuperarse y al final del año crecer, pero no así el canal Mayorista, quien al final fue el único canal que no logró recuperar su comportamiento y al final conllevó a un decrecimiento global del -6% en valor y del -5% en toneladas frente al año 2015.

#### COMPORTAMIENTO EN VENTAS

(Miles US \$ y Ton.)

AÑO	DDI	TONS
2015	50,342	12,101
2016	47,403	11,550
% CREC	-6%	-5%

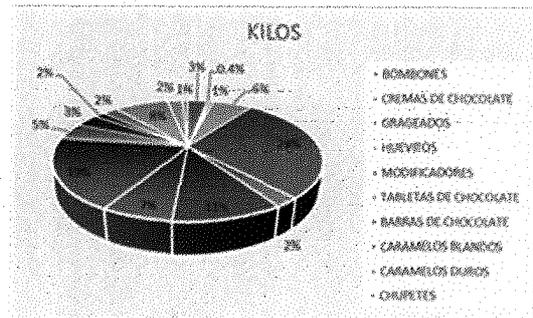
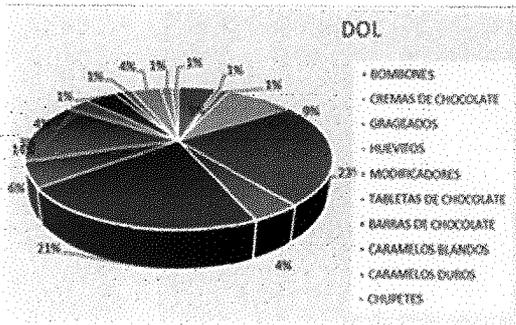


Chocolates conserva una participación importante en el portafolio de la Compañía, sin embargo, es la categoría de Galletas la que logra un crecimiento importante, ya representa un 12% en valor y 17% en toneladas del total del portafolio de la Compañía y en ella se destaca el incremento en las Galletas Dulces y Saladas. Por su parte Confiterías logra un 22% de participación y se sigue fortaleciendo en el segmento de los Caramelos Duros.

#### COMPOSICIÓN DE VENTAS POR LÍNEAS DE PRODUCCIÓN

(Miles US \$ y Ton.)

LINEA	DDI	TONS	DDI	TONS
CHOCOLATES	30,700	5,931	65%	51%
BOMBONES	2,329	331	5%	3%
CREMAS DE CHOCOLATE	328	52	1%	0.4%
GRAGEADOS	587	81	1%	1%
HUEVITOS	4,220	687	9%	6%
MODIFICADORES	11,047	3,271	23%	28%
TABLETAS DE CHOCOLATE	2,029	288	4%	2%
BARRAS DE CHOCOLATE	10,183	1,241	21%	11%
CONFITERIA	10,663	3,506	22%	30%
CARAMELOS BLANDOS	2,638	798	5%	7%
CARAMELOS DUROS	6,530	2,183	14%	19%
CHUPETES	1,495	525	3%	5%
GALLETERIA	5,583	2,015	12%	17%
GALLETAS RECUBIERTAS	1,906	389	4%	3%
GALLETAS SANDUCHE	510	178	1%	2%
GALLETAS WAFFERS	626	282	1%	2%
GALLETAS DULCES	1,835	933	4%	8%
GALLETAS SALADAS	701	255	1%	2%
OTROS	456	98	1%	1%
TOTAL GENERAL	47,403	11,550	100%	100%

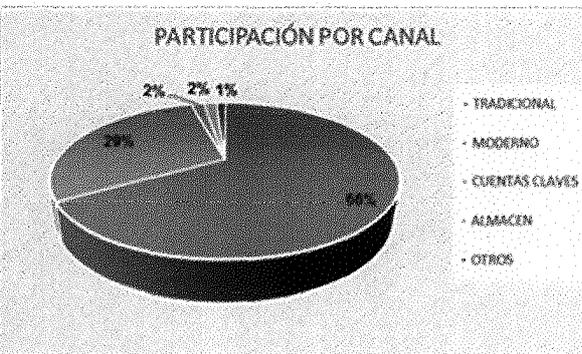


La composición de canales experimentó un cambio significativo producto de las acciones estratégicas tendientes a estabilizar el mercado. El canal Tradicional a pesar del fortalecimiento de la Tienda cayó a un 66% de participación, el Canal Moderno por su parte logró un incremento importante que lo hizo participar al final con un 29% del total de las ventas locales.

En el proceso de segmentación y desarrollo de canales alternos, se fortaleció el canal de Cuentas Claves logrando una participación del 2%.

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

CANAL	2016	%PART
<b>TRADICIONAL</b>	<b>31,499</b>	<b>66%</b>
<b>MAYORISTAS</b>	<b>22,700</b>	<b>48%</b>
<b>TIENDAS</b>	<b>8,799</b>	<b>19%</b>
<b>MODERNO</b>	<b>13,954</b>	<b>29%</b>
<b>CUENTAS CLAVES</b>	<b>717</b>	<b>2%</b>
<b>ALMACEN</b>	<b>722</b>	<b>2%</b>
<b>OTROS</b>	<b>510</b>	<b>1%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>47,403</b>	<b>100%</b>



## EXPORTACIONES

Durante el año 2016, el comercio exterior de Ecuador se contrajo, PROECUADOR en sus boletines económicos confirmó que las exportaciones no petroleras registraron una disminución del 2.84% frente al periodo anterior y las exportaciones totales decrecieron el 6%. Este decrecimiento responde a variables macroeconómicas que se vienen presentando desde el 2015 como la caída del precio del petróleo, la baja demanda exterior de Estados Unidos y otros países del mundo y la apreciación del dólar a nivel mundial.

Sin embargo, aunque la tendencia nacional de exportaciones no fue positiva, los resultados de las exportaciones de USI fueron satisfactorios y alcanzamos un crecimiento total en dólares de 92,96% y en toneladas del 70,33%, esto se dio básicamente por la

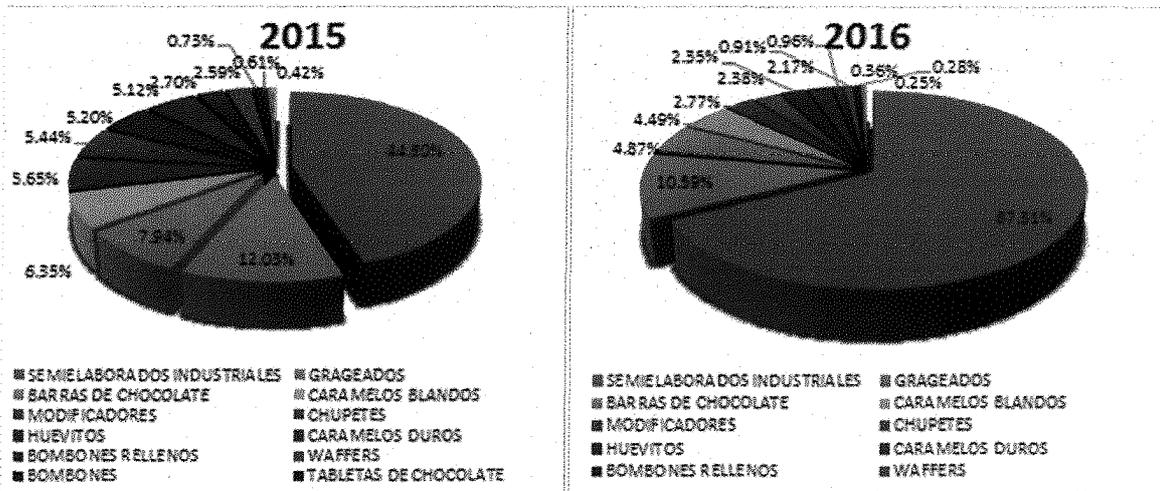
reactivación de la venta de Semielaborados Industriales pasando en el año 2015 de US 1.232.800 a US 3.575.300 en el 2016. Acompañando dicho crecimiento, las ventas en dólares a otros mercados registraron un incremento del 15,94% y las ventas a Colombia también crecieron un 8,27%.

En nuevos mercados, logramos la apertura de 3 nuevos clientes, en África: Benin, Oriente Medio: Yemén y Suramérica: Venezuela.

Línea Producción	Medida	2015	2016	Variación
SEMIELABORADOS INDUSTRIALES	USD TON	1.232.800 200,00	3.575.300 580,00	190% 190%
GRAGEADOS	USD TON	330.993 52,27	562.667 94,22	70% 80%
BARRAS DE CHOCOLATE	USD TON	218.597 43,36	258.642 61,93	18% 43%
CHUPETES	USD TON	149.657 84,43	238.619 140,68	59% 67%
CARAMELOS BLANDOS	USD TON	174.649 83,08	146.965 74,09	-16% -11%
CARAMELOS DUROS	USD TON	140.835 56,02	126.559 48,10	-10% -14%
BOMBONES	USD TON	20.136 3,11	124.955 23,07	521% 642%
HUEVITOS	USD TON	143.011 28,45	115.421 24,20	-19% -15%
MODIFICADORES	USD TON	155.528 56,39	51.243 18,55	-67% -67%
WAFFERS	USD TON	71.266 21,88	48.558 16,42	-32% -25%
BOMBONES RELLENOS	USD TON	74.247 5,60	19.022 1,76	-74% -69%
GALLETAS DULCES SANDUCHES	USD TON	11.450 7,12	13.440 9,68	17% 36%
GALLETAS DULCES BAÑADAS	USD TON	7.135 1,66	10.623 3,24	49% 95%
CREMAS DE CHOCOLATE	USD TON	4.033 0,80	1.385 0,44	-66% -45%
TABLETAS DE CHOCOLATE	USD TON	16.678 2,91	1.148 0,23	-93% -92%
GALLETAS DULCES	USD TON	667 0,33	185 0,08	-72% -76%
WAFFERS SIN BAÑO	USD TON	- -	14.790 6,01	
<b>TOTAL USD</b>		<b>2.751.681</b>	<b>5.309.519</b>	<b>92,96%</b>
<b>TOTAL TON</b>		<b>647,41</b>	<b>1.102,70</b>	<b>70,33%</b>

PAÍS	Medida	2015	2016	Variación
ESPAÑA	USD TON	23.915 9,39	52.179 17,01	118% 81%
HOLANDA	USD TON	262.000 40,00	1.559.900 240,00	495% 500%
USA	USD TON	504.752 116,46	1.274.274 229,05	152% 97%
ALEMANIA	USD TON	728.800 120,00	977.400 180,00	34% 50%
CHILE	USD TON	268.401 42,07	474.318 76,72	77% 82%
COLOMBIA	USD TON	349.470 93,55	378.377 111,48	8% 19%
VENEZUELA	USD TON	- -	157.885 43,55	
MALI	USD TON	74.331 43,71	112.329 65,54	51% 50%
YEMEN	USD TON	- -	73.342 17,80	
GUATEMALA	USD TON	72.990 28,50	56.355 24,51	-23% -14%
BOLIVIA	USD TON	196.688 34,85	53.206 16,39	-73% -53%
PUERTO RICO	USD TON	14.835 6,01	41.359 22,47	179% 274%
SENEGAL	USD TON	36.772 21,90	35.866 21,84	-2% 0%
BENIN	USD TON	- -	35.866 21,84	
REP. DOMINICANA	USD TON	- -	26.863 14,51	
HAITI	USD TON	105.082 53,47	- -	-100% -100%
PANAMA	USD TON	16.754 6,80	- -	-100% -100%
NICARAGUA	USD TON	80.841 24,46	- -	-100% -100%
CURACAO	USD TON	16.051 6,20	- -	-100% -100%
<b>TOTAL USD</b>		<b>2.751.681</b>	<b>5.309.519</b>	<b>92,96%</b>
<b>TOTAL TON</b>		<b>647,41</b>	<b>1.102,70</b>	<b>70,33%</b>

Los Semielaborados Industriales son los de mayor participación dentro del mix de ventas internacionales, su aporte creció nuevamente a niveles de 67%:



Es importante resaltar que dentro de los productos con valor agregado, la línea de grageados registró un crecimiento de las ventas en dólares de 70% respecto al año 2015 y los chupetes por su parte, crecieron 59,4% gracias a la gestión comercial en Africa respondiendo a la inversión en teconología realizada en años ateriores.

## **OPERACIONES**

### **EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

*Universal Sweet Industries en la actualidad cuenta con dos plantas, una ubicada en la Ciudad de Guayaquil y otra en la ciudad de Riobamba, Parroquia San Juan.*

*En Guayaquil se producen las siguientes categorías:*

- *Confitería*
- *Chocolatería*
- *Galletas dulces bañadas*

*En Riobamba se producen las siguientes categorías.*

- *Galletería*
- *Waffers y Huevitos*
- *Confites.*

*En el siguiente cuadro se puede apreciar que en el 2015 que se adquirió la nueva planta el crecimiento de producción fue del 27% con respecto al 2014 y el año 2016 el crecimiento en la producción fue del 3,1% con respecto al 2015.*

<b>EVOLUCIÓN DE TONELADAS PRODUCIDAS</b>			
<b>Mes</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<i>Ene</i>	724	1088	860
<i>Feb</i>	678	1036	772
<i>Mar</i>	688	868	706
<i>Abr</i>	437	778	769
<i>May</i>	690	742	866
<i>Jun</i>	763	826	918
<i>Jul</i>	886	1033	1001
<i>Ago</i>	761	1043	1283
<i>Sep</i>	959	1302	1249
<i>Oct</i>	1140	1634	1736
<i>Nov</i>	1191	1306	1592
<i>Dic</i>	1050	1059	1362
<b>ACUM</b>	9964,8	12715	13114
<b>Crecimiento %</b>		27,6%	3,1%

### **CAPACIDADES DE PLANTA.**

*A continuación, se muestra por cada planta la capacidad de producción, toneladas producidas y porcentaje de utilización por cada planta durante el ejercicio fiscal 2016.*

**Planta Guayaquil:**

PRODUCTO	CAPACIDAD		
	INSTALADA	TONS PRODUCIDAD	% UTILIZACIÓN
CARAMELOS BLANDOS	1.900	945	50%
CHUPETES	2.344	852	36%
<b>CATEGORÍA CONFITERÍA</b>	<b>4.244</b>	<b>1.797</b>	<b>42%</b>
BARRAS DE CHOCOLATE	2.017	1.398	69%
TABLETAS CHOCOLATE	1.454	324	22%
BOMBONES	517	238	46%
MODIFICADORES	4.051	3.300	81%
BOMBONES RELLENOS	223	22	10%
GRAJEADOS	288	307	107%
CREMAS DE CHOCOLATE	633	49	8%
SEMIELAB. INDUSTRIALES	1056	515	49%
<b>CATEGORÍA CHOCOLATERÍA</b>	<b>10.239</b>	<b>6.153</b>	<b>60%</b>
GALLETAS DULCES BAÑADAS	529	266	50%
WAFFERS BAÑADAS	1.981	133	7%
<b>CATEGORÍA GALLETERÍA</b>	<b>2510</b>	<b>399</b>	<b>16%</b>
<b>TOTAL GUAYAQUIL</b>	<b>16.993</b>	<b>8.349</b>	<b>49%</b>

En resumen, se puede apreciar que la capacidad de producción utilizada en Guayaquil cerró el 2016 con el 49%.

**Planta Riobamba:**

PRODUCTO	CAPACIDAD		
	INSTALADA	TONS PRODUCIDAD	% UTILIZACIÓN
GALLETA LINEA 1	5.068	1.286	25%
GALLETA LINEA 2	5.068	253	5%
<b>CATEGORÍA GALLETERÍA</b>	<b>10.136</b>	<b>1.539</b>	<b>15%</b>
CARAMELOS	3.727	2.238	60%
<b>CATEGORÍA CONFITES</b>	<b>3.727</b>	<b>2.238</b>	<b>60%</b>
HUEVITOS	1.121	715	64%
WAFFERS	987	275	28%
<b>CATEGORÍA RECUBIERTOS</b>	<b>2.108</b>	<b>990</b>	<b>47%</b>
<b>TOTAL RIOBAMBA</b>	<b>15.971</b>	<b>4.767</b>	<b>30%</b>

Además, como un dato adicional en la ciudad de Riobamba Universal Sweet Industries cuenta con un Molino de trigo que tiene una capacidad de molienda de 40 toneladas día con una extracción de harina de trigo del 75% es decir 30 toneladas de harina diaria, lo que representa una capacidad de producción mensual de 660 toneladas y una capacidad anual de 7920 toneladas.

## **MERCADEO**

---

### **RENOVACIÓN DE PORTAFOLIO**

El 2016, el enfoque de innovación en Universal Sweet Industries estuvo dado desde 2 vías:

1. **Ampliación de nuestro portafolio regular con sku's estratégicos que nos permitieron ampliar nuestro mercado, entre los cuales están:**

- Ampliación del portafolio de galletas a referencias de Tacos, para las marcas María y Coconitos.
- Ampliación del portafolio de caramelos blandos en presentaciones de 170g
- Creación de un display de Manicho x12 barras que nos permitió capturar tiendas del canal tradicional que manejan menores montos de desembolso por compra.

2. **Lanzamiento de nuevos productos, con foco en categorías de crecimiento:**

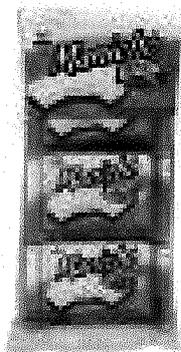
**Categoría de Chocolates:**

• **Segmento Barras:**

- Se lanzó la marca Osito Blanco, una barra de chocolate blanco y arroz crocante que busca competir con Galak, el único chocolate de este tipo hasta ese momento.



- Agregando novedad al portafolio de Manicho y para continuar fortaleciendo la marca, se lanzó Manicho Blanco con Galleta, para competir en el segmento con una propuesta diferenciada de producto.



### **Categoría de Confites y Chupetes:**

- **Segmento Chupetes**

- *En Chupetes, se lanzó la innovación de Chupiplum: Fresa - Naranja, en el primer semestre del año.*



### **Categoría de Galletas:**

*En el 2016, ésta fue la categoría foco para el crecimiento de nuestro portafolio, por lo que lanzamos productos para todos los segmentos, los cuales se detallan:*

- **Segmento Dulces:**

*Enfocamos el lanzamiento de nuestro portafolio con referencias que aporten al volumen de nuestros productos.*



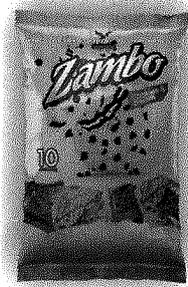
- **Segmento Sánduche:**

*El lanzamiento de nuestra marca Manía, en el mes de abril capitalizó nuestra participación en este segmento, con 3 presentaciones de sabores: Fresa, Vainilla y Chocolate.*



- **Segmento Bañadas:**

Con el objetivo de continuar construyendo sobre las credenciales de nuestra marca principal en este segmento, lanzamos Zambo Cookies and Cream, un producto que logró resultados extraordinarios con una propuesta diferenciadora.



- **Segmento Waffer:**

En este segmento, tuvimos 2 lanzamientos importantes, que fueron desarrollados con el objetivo de ganar participación de mercado a partir de productos diferentes: Waffer Delicia y Waffer Coconitos.



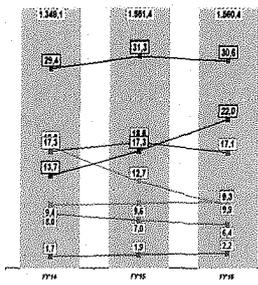
- **Segmento Saladas:**

Nuestros lanzamientos en esta categoría, fueron muy positivos para el portafolio de Universal Sweet Industries, ya que nos aportaron importantes puntos de share para la categoría:



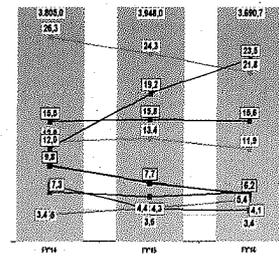
Todas estas actividades nos llevaron a obtener crecimientos importantes dentro de las categorías que participamos, y en algunas de ellas nos convirtieron en líderes:

## CHOCOLATES:



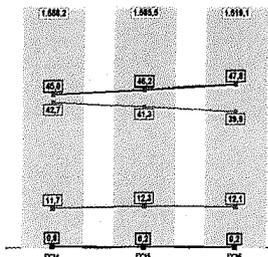
T. CHOCOLATES  
 - LA UNIVERSAL  
 - COLOMBIA  
 - COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES  
 - FERRO  
 - ARCOR  
 - NESTLE  
 - CONITISA

## CARAMELOS Y CHUPETES



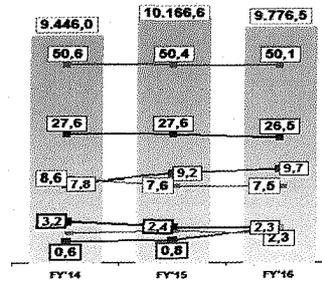
T. CARAMELOS Y CHUPETES  
 - ICAPES  
 - LA UNIVERSAL  
 - ALGOR  
 - COLOMBIA  
 - OTROS FABRICANTES  
 - CONITISA  
 - SUPER DE ALIMENTOS  
 - ARCOR  
 - MONDELEZ NTL

## MODIFICADORES:



T. MODIFICADORES DE LECHE  
 - OTROS  
 - T. NESTLE  
 - T. COMPANIA NACIONAL DE CHOCOLATES  
 - T. UNIVERSAL SWEET

## GALLETAS:



NESTLE  
 LA UNIVERSAL  
 MONDELEZ  
 NOEL  
 GALLETAS  
 OTROS FABRICANTES  
 GRUPO SUPERIOR  
 COLOMBIA

## ADMINISTRATIVO FINANCIERO

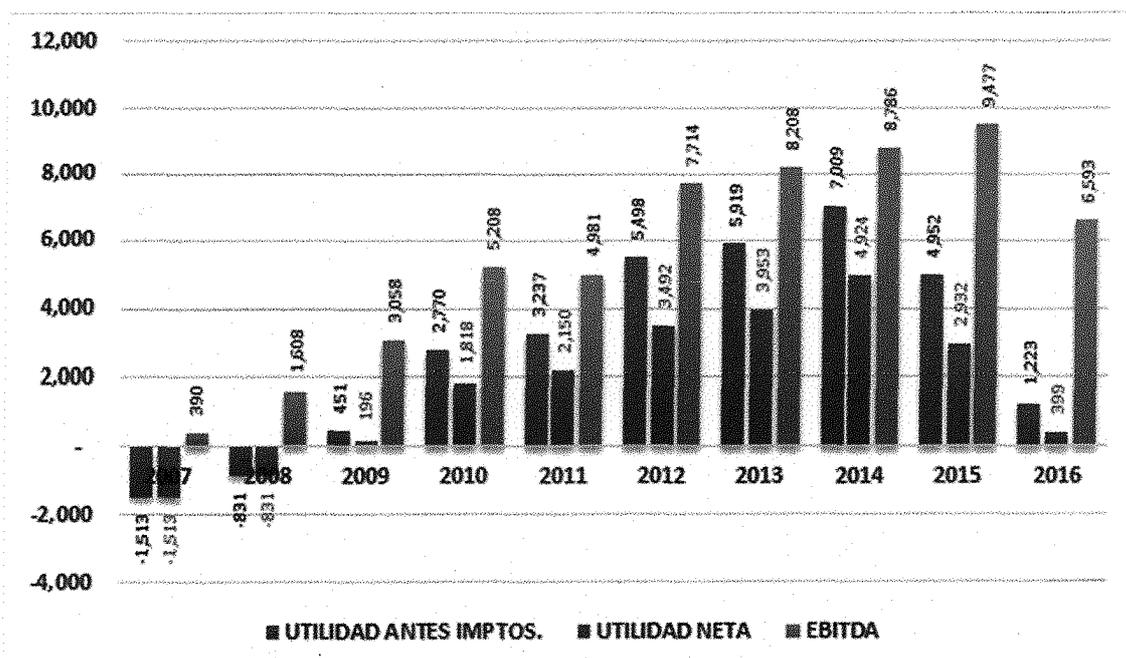
Se ha trabajado acorde a los lineamientos de las Estrategias Corporativas, logrando un manejo adecuado de los departamentos que conforman el área Administrativa – Financiera.

El Departamento de Compras mantiene excelentes relaciones con nuestros proveedores, por ello se han llevado a cabo negociaciones muy convenientes para la empresa en cuanto a precios de empaques y de las principales materias primas (cacao, azúcar, glucosa, harina, mani).

El Departamento de Crédito & Cobranzas continúa con un manejo eficiente de las políticas inherentes a su función, lo cual le permite 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.

La evolución de la utilidad antes de impuestos, la utilidad neta y el EBITDA se muestra como sigue:



Los Estados Financieros Auditados comparativos 2016 vs. 2015 son los siguientes:

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 Y 2015**  
(Expresados en dólares de E. U. A.)

<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b><u>31/12/16</u></b>	<b><u>31/12/15</u></b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>		
Efectivo y bancos	2,021,240	6,019,806
Inversión mantenida hasta el vencimiento	21,782	20,792
Cuentas por cobrar	21,364,614	18,351,053
Inventarios	11,612,506	8,606,045
Impuestos	522,967	384,132
Otros activos	386,900	346,469
Activos clasificados como mantenidos para la venta	377,373	0
Total activos corrientes	<u>36,307,382</u>	<u>33,728,297</u>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES:</b>		
Propiedades, planta y equipo	69,681,885	60,708,487
Propiedades de inversión	8,990	3,960,188
Inversiones permanentes	10,001	0
Intangibles	4,720,693	3,870,566
Otros activos	61,328	61,265
Total activos no corrientes	<u>74,482,897</u>	<u>68,600,506</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>110,790,279</u></b>	<b><u>102,328,803</u></b>
<b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO</u></b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>		
Préstamos	14,074,370	22,306,250
Cuentas por pagar	10,525,324	12,392,891
Impuestos	1,074,550	710,846
Obligaciones acumuladas	1,072,720	1,657,575
Total pasivos corrientes	<u>26,746,964</u>	<u>37,067,562</u>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>		
Préstamos	43,338,462	38,138,273
Cuentas por pagar	4,872,066	0
Impuestos diferidos	960,395	1,023,948
Obligaciones por beneficios definidos	677,555	658,194
Total pasivos no corrientes	<u>49,848,478</u>	<u>39,820,415</u>
Total pasivos	<u>76,595,442</u>	<u>76,887,977</u>
<b>PATRIMONIO:</b>		
Capital social	23,026,457	20,431,429
Aportes para futuras capitalizaciones	8,000,000	0
Reserva legal	1,845,631	1,557,295
Utilidades retenidas	1,322,749	3,452,102
Total patrimonio	<u>34,194,837</u>	<u>25,440,826</u>
<b>TOTAL</b>	<b><u>110,790,279</u></b>	<b><u>102,328,803</u></b>

**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 Y 2015**  
 (Expresados en dólares de E.U.A.)

	<u>31/12/16</u>	<u>31/12/15</u>
INGRESOS	59,131,650	61,558,436
COSTO DE VENTAS	<u>(37,197,561)</u>	<u>(37,663,642)</u>
MARGEN BRUTO	21,934,089	23,894,794
Gastos de administración	(5,915,220)	(5,585,882)
Gastos de ventas	(4,696,183)	(4,462,711)
Gastos de marketing	(3,471,790)	(3,119,483)
Gastos de logística	(2,691,798)	(3,115,633)
Costos financieros	(2,994,513)	(2,880,483)
Gastos de depreciación y amortización	(511,851)	(367,421)
Bajas y ajustes de inventarios	(376,342)	(204,133)
Otros ingresos, neto	<u>(236,786)</u>	<u>49,787</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	<u>1,039,606</u>	<u>4,208,835</u>
Gasto por impuesto a la renta:		
Corriente	(704,529)	(790,458)
Diferido	<u>63,553</u>	<u>(486,863)</u>
Total	<u>(640,976)</u>	<u>(1,277,321)</u>
UTILIDAD DEL AÑO	<u>398,630</u>	<u>2,931,514</u>
OTRO RESULTADO INTEGRAL:		
<i>Partidas que no se reclasificarán posteriormente a resultados</i>		
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	<u>82,559</u>	<u>(43,320)</u>
UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL	<u>481,189</u>	<u>2,888,194</u>
UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN (en U.S. dólares)	<u>0.02</u>	<u>0.14</u>

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO  
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 Y 2015**  
(Expresados en dólares de E.U.A.)

	<u>Capital social</u>	<u>Aporte para futuras capitalizac.</u>	<u>Reserva legal</u>	<u>Utilidades retenidas</u>	<u>Total</u>
Enero 1, 2015	12,000,000	0	1,064,914	5,610,298	18,675,212
Aporte	0	4,000,000	0	0	4,000,000
Utilidad	0	0	0	2,931,514	2,931,514
Otro resultado integral	0	0	0	(43,320)	(43,320)
Apropiación	0	0	492,381	(492,381)	0
Capitalización	8,431,429	(4,000,000)	0	(4,431,429)	0
Otros	0	0	0	<u>(122,580)</u>	<u>(122,580)</u>
Diciembre 31, 2015	20,431,429	0	1,557,295	3,452,102	25,440,826
Aporte	0	8,000,001	0	0	8,000,001
Utilidad	0	0	0	398,630	398,630
Otro resultado integral	0	0	0	82,559	82,559
Apropiación	0	0	288,336	(288,336)	0
Capitalización	2,595,028	(1)	0	(2,595,027)	0
Otros	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>272,821</u>	<u>272,821</u>
Diciembre 31, 2016	<u>23,026,457</u>	<u>8,000,000</u>	<u>1,845,631</u>	<u>1,322,749</u>	<u>34,194,837</u>

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 Y 2015**  
 (Expresados en dólares de E.U.A.)

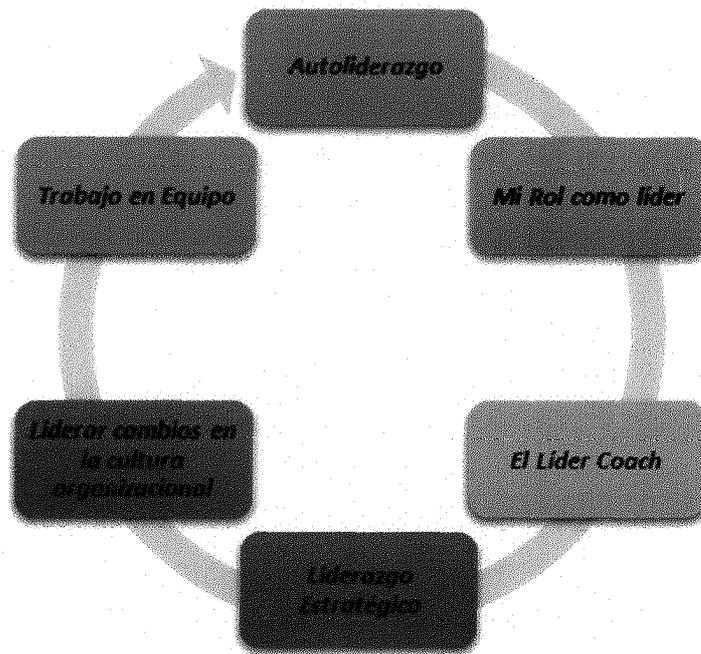
	<u>31/12/16</u>	<u>31/12/15</u>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE (EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:</b>		
Recibido de clients	57,321,208	56,513,403
Pagado a proveedores y a empleados	(52,713,981)	(46,703,396)
Impuesto a la renta pagado	<u>(891,515)</u>	<u>(1,690,300)</u>
Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de operación	<u>3,715,712</u>	<u>8,119,707</u>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
Adquisición de propiedades y equipos	(11,695,630)	(36,025,680)
Adquisición de intangibles	(227,365)	(670,566)
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	0	(1,034)
Venta de propiedad de inversión	<u>2,800,000</u>	<u>0</u>
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	<u>(9,122,995)</u>	<u>(36,697,280)</u>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>		
Nuevos préstamos	34,410,753	51,576,438
Pagos de préstamos	(37,073,849)	(21,156,708)
Intereses pagados	(3,928,188)	(2,562,546)
Aportes	<u>8,000,001</u>	<u>4,000,000</u>
Flujo neto proveniente de actividades de financiamiento	<u>1,408,717</u>	<u>31,857,184</u>
<b>EFFECTIVO Y BANCOS:</b>		
(Disminución) Incremento neto durante el año	(3,998,566)	3,279,611
Saldos al comienzo del año	<u>6,019,806</u>	<u>2,740,195</u>
<b>SALDOS AL FINAL DEL AÑO</b>	<u>2,021,240</u>	<u>6,019,806</u>
<b>TRANSACCIONES QUE NO GENERARON MOVIMIENTO DE EFECTIVO</b>		
Venta de propiedad de inversión	1,152,000	0
Reclasificación anticipos por compra de propiedades y maquinarias	0	5,000,000
Transferencias desde propiedades, planta y equipo a propiedad de inversión	0	3,960,188

## **GESTIÓN HUMANA**

---

*En el 2016, Gestión Humana continúa con el modelo de gestión integral alineado a la Planeación Estratégica, consolidando las Competencias Organizacionales.*

*Continuando con el Plan de Desarrollo para Jefaturas se desarrolló el Programa “Líderes USI” con el objetivo de que los participantes logren identificar desafíos estratégicos de sus áreas, entorno al contexto actual, analizar los impactos, saber construir objetivos, estrategias y proyectos; se realizaron los siguientes módulos en el 2016:*



*Iniciando con el plan de desarrollo de Gerentes, se implementó el Programa Estrategas USI, con el I Módulo de Innovación y Creatividad, en el que se dieron herramientas o instrumentos para desarrollar ideas y evaluarlas frente a la estrategia*

*El programa Estratega USI tiene como objetivo fortalecer y potenciar las habilidades de líderes estratégicos, ampliando así sus niveles de contribución en el logro de resultados y obtener un crecimiento dentro de la compañía como parte del plan de carrera de cada uno.*

*Como parte del plan de formación de nuestros colaboradores “altos potenciales”, se realizó un convenio con el Colaborador para la realización de la Maestría alineado a su puesto de trabajo.*

*Contamos con el coaching, como herramienta para facilitar el desarrollo potencial de nuestros colaboradores, y que juntos alcancemos los objetivos y aprendamos a ser gestor de cambios.*

*Dando realce a nuestro Valor Corporativo “Fé en el País y Compromiso con su Desarrollo” este año continuamos con la “Entrega de Becas Nobis Educando”, permitiendo el acceso a la educación básica para hijos de nuestros colaboradores, de igual manera desarrollamos el programa Embajadores Nobis en el cual empoderamos a nuestros colaboradores con los Valores Corporativos: Fé en el País y compromiso con su desarrollo, Creatividad, Integridad, Perseverancia, Trabajo en Equipo.*



*Becas Nobis*



*Embajador Nobis*

*Dentro del **Plan de Comunicación Interna** hemos implementado el Programa INTERUSI, el cual permite mantener una comunicación directa y personalizada con todas las áreas, en las reuniones participan los jefes de las áreas, lo cual permite manejar diversos temas de interés, resolución de problemas, planteamiento de ideas, propuestas de mejoras, etc.*



*De igual manera continuamos realizando los Desayunos con Gerencia, donde el personal tiene la oportunidad de conversar con el Presidente de la Unidad, para plantear ideas de mejora o sugerencias que puedan ayudar a incrementar la productividad de la planta.*



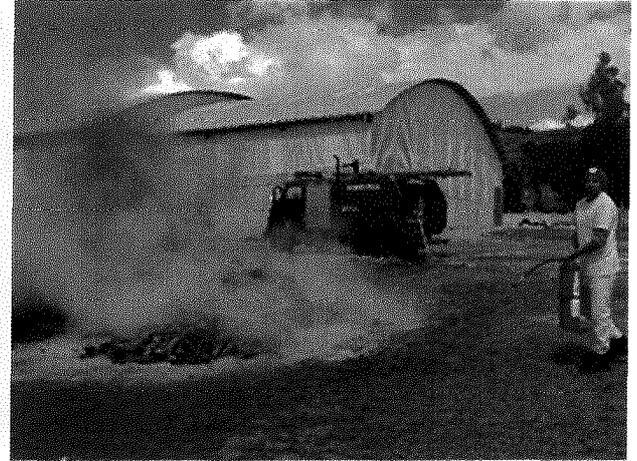
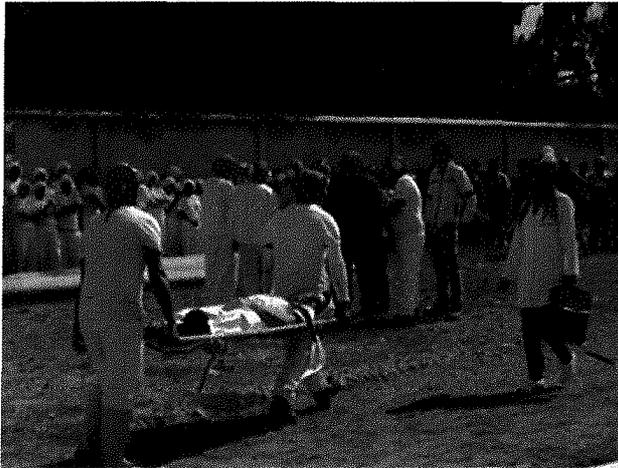
*Adicionalmente el personal, puede estar al día en las noticias de la planta a través de Carteleros, Comunicados por correo electrónico, lanzamientos de productos y en el comedor se proyecta un video de comunicación en donde se proyectan las novedades de la semana y que son de interés general.*



*Cumplimos 10 de años brindando productos de excelencia a los consumidores, y celebramos el compromiso de nuestros colaboradores a los cuales invitamos a una ceremonia llena de alegría y entusiasmo.*



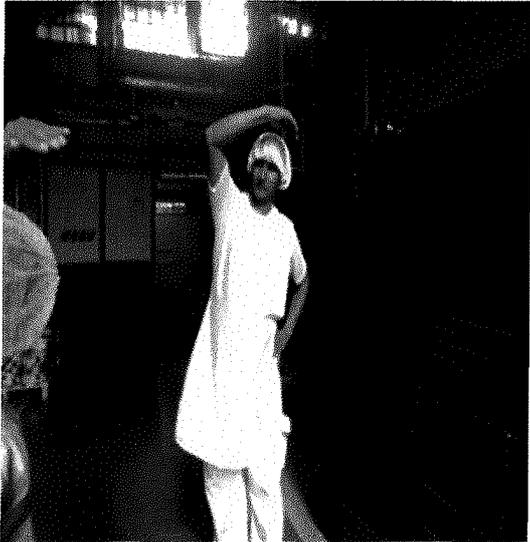
*Cumpliendo con la Normativa legal este año se realizaron simulacros de emergencia en las plantas de Riobamba, donde contamos con la participación y colaboración del personal del Cuerpo de Bomberos, y la cooperación de todo el personal de Planta.*



*De igual manera se realizaron capacitaciones para las Brigadas, en temas relacionados a Evacuación y manejo de incendios. Lo cual nos permite tener personal capacitado para dar respuesta rápida ante posibles emergencias.*



*Este año cumplimos el Plan de Pausas activas en el personal, lo cual es una de las principales herramientas de salud ocupacional para promover actividad física, enfocada a mejorar movilidad articular, realizar estiramientos y ejercicios que propicien cambios de posición y disminución de cargas osteomusculares.*



*Se dio cumplimiento al programa de Vigilancia de la Salud, con actividades como:*

<b>Control de Diabetes</b>	<b>Campaña de Desparasitación</b>	<b>Día Mundial de la Salud</b>	<b>Estudio Ergonómico</b>
<b>Programa de Hidratación</b>	<b>Higiene Auditiva</b>	<b>Pausas Activas</b>	<b>Programa de Alcohol y Drogas</b>