



La Universal

DESDE 1889

**INFORME DE LA
ADMINISTRACIÓN**

PERIODO 2017



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

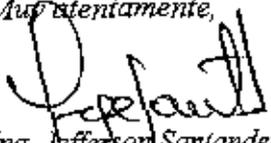
El 2017 fue un año de recuperación frente a la crisis económica experimentada en 2016. Esta recuperación se vio reflejada en los números de Universal Sweet Industries en donde alcanzamos ventas por US\$65,138,037 en 2017 un 10.5% mayores que el año anterior. En cuanto a la utilidad del neta del ejercicio registró un crecimiento de 113.4% vs el año anterior ubicándose en US\$850,508. Esta última cifra se sugiere a la Junta General de Accionistas luego de la apropiación de la Reserva Legal, sea reinvertida en la empresa con el propósito generar flujo para la operación y los planes para el 2018.

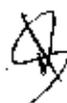
Somos conscientes que el crecimiento empresarial debe ir de la mano con el crecimiento y el progreso de las comunidades a las que impactamos a nivel económico, social y ambiental para que la dinámica empresarial sea sostenible. Es por eso que este año con la consolidación de la operación en Riobamba estuvimos muy pendientes del cumplimiento de la normativa ambiental y tenemos planes a futuro con las comunidades aledañas para generar valor compartido y estar en regla en todo lo ambiental.

Este año se dio el gran hito del inicio de la participación del grupo BLA en Universal Sweet Industries S.A. Este hito nos llevó a trabajar en la consolidación del canal tradicional bajo el modelo de un distribuidor directo enfocado en estos puntos de venta. El próximo año trae muchos retos como: consolidar los planes de eficiencia y productividad en las plantas, avanzar en el modelo de desarrollo de talento, comprender las tendencias del consumo y el deseo de los consumidores hacia una alimentación más saludable y responder con productos oportunos, seguir trabajando por el bienestar y la seguridad de los colaboradores y trabajar por el ambiente reduciendo los consumos de recursos como agua y energía a la vez que generando menos reprocesos y desperdicios haciendo más eficiente la operación.

Me despido agradeciéndoles por la confianza depositada.

Muy atentamente,


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

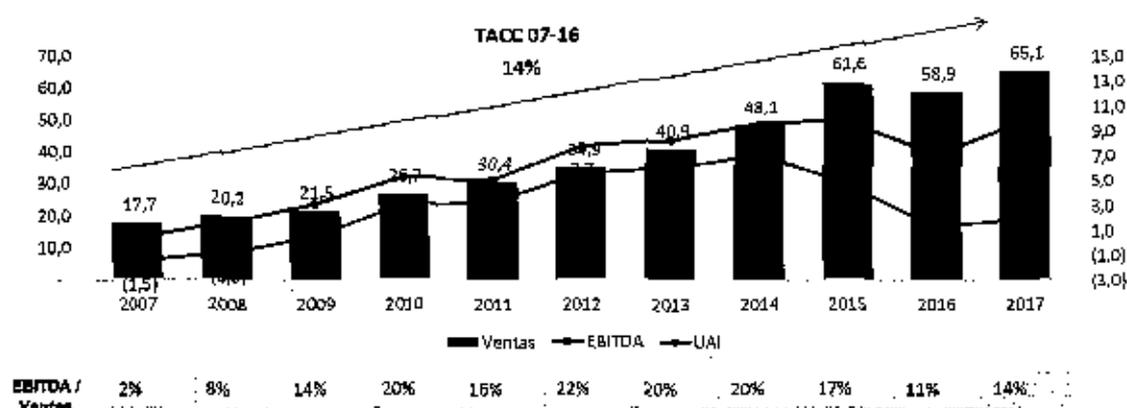


PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este año nuestro plan estratégico estuvo enmarcado en los siguientes lineamientos:

- Maximizar EBITDA
- Mejorar solidez financiera del negocio
- Proteger posiciones en categorías consolidadas y penetrar categoría de galletas
- Capturar eficiencias y oportunidades con estabilización de Riobamba

Estos lineamientos responden a la evolución del negocio y a las prioridades que se presentan en mejora de márgenes



Nuestro plan estratégico se realizó a través del análisis en cada uno de los ejes la situación actual, de los hitos alcanzados en el pasado y los retos que tenemos a futuro:

Eje Innovación

Donde estamos	Iniciativas Corto Plazo	Iniciativas Mediano Plazo	Donde Queremos estar en 5 años
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de evaluación sensorial • Innovaciones con respaldo de productos core • Lanzamientos enfocados en perspectiva USI, debe ser en base a necesidades/oportunidades reales • Innovaciones intermitentes con marcas core 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar el sensorial • Mejoras en costos (MP, ME, MOD Proceso) • Análisis financiero X proyecto • Rentabilizar wafer/chupetes • Definir standeres de lanzamiento: Calidad, Inversión, Rentabilidad • Canales de venta, tiempos. • Análisis considerando ventas/margen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pilotos (maquillas, otros). • Madurar curva de NPD'S. Enfocarnos en desarrollos integrales de categorías. Priorizar segmentos. • Segmentos focalizados en bienestar. • Análisis multifuncional de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado/innovación • Pioneros en categorías • Calidad > Cantidad • Lanzamientos que aporten significativamente a los indicadores financieros al menos los 3 primeros años • Orientados en la salud

Eje Excelencia Operacional

Donde estamos	Iniciativas Corto Plazo	Iniciativas Mediano Plazo	Donde Queremos estar en 5 años
<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas: Reproceso, desperdicio, sobredosaje • Sobrecosto: Mano de obra, mantenimiento. • Ineficiencias: <ul style="list-style-type: none"> • Falta de estándares operacionales • Falta de Mant. Preventivo, • Falta de conocimiento técnico. • Procesos productivos no Lean. • Incumplimiento a Demanda : Volumen Calidad Costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de disminución de reproceso • Utilizar reproceso • Reformulaciones • Equipo multifuncional para decisiones técnicas • Capacitación del personal en procesos y retención del mismo. • Redefinición de estándares vs. Sus teóricos. • Programa de incentivos a ideas que reduzcan costos • Rentabilizar líneas críticas • Programa de calidad integral • Mayor participación de I&D en mejoramiento productivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de líneas • Implementación de BPM en toda la planta • Repotenciación de equipos • Sueldos atados a cumplimiento (producción, calidad y tiempo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reproceso mínimo estándar de acuerdo a tecnología : <0,5% -<0,6% • 100% adherencia a presupuesto • Mantenimiento preventivo Implementado • 100% líneas con estándares implementados + Aud. (Recetas, condiciones de fabrica, control de proceso) • Mantenimiento preventivo >90% • Cumplimiento matrices de formación >90% • 100% líneas operando optimizado (M.O Maquinas Diseño) • 100% líneas operando a velocidad nominal. Eficiencia de maquina >80% • Implementación mantenimiento autónomo • CPK 50% = Competencia

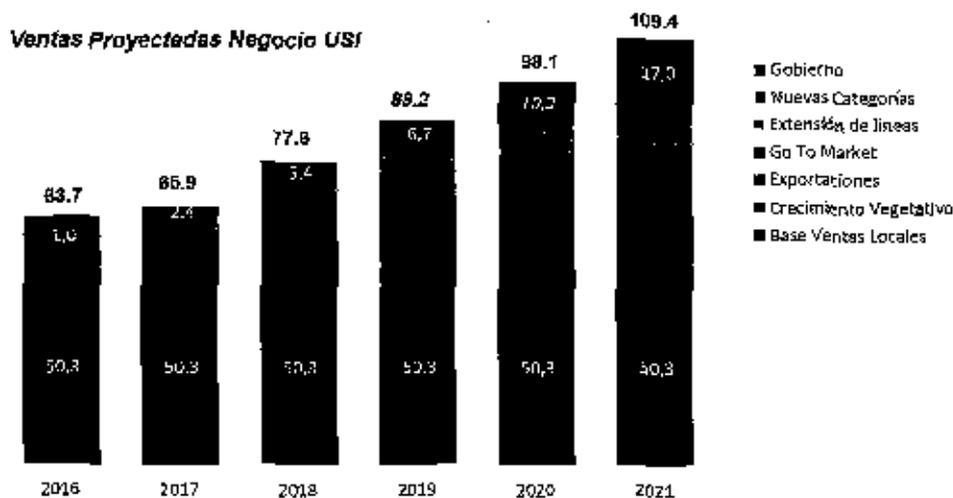
Eje Enfoque al Mercado

Donde estamos	Iniciativas Corto Plazo	Iniciativas Mediano Plazo	Donde Queremos estar en 5 años
<ul style="list-style-type: none"> • Arrancando Mod. Dist directa y controlada UMBRA. • Aseguramos disponibilidad de producto. • Somos el foco de la gestión de la FFVV • Información básica: vol – importados • USI y UMBRA : Enfoque al mercado • 15 países, MB 8% exportaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento DN 100k por mes con portafolio prioritario. • Entregar estrategia de trade que asegure fidelización a FFVV, enfoque al portafolio y que genere rotación de productos. • Identificación clara de los clientes impactados. • Atacar mercados donde este BIA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar ejecución excelente en PDV (visibilidad, manejo de punto, degustación) • Estrategias solidas de fidelización de clientes. • Implementación de áreas RTM. • USI: Fidelizar consumidores, apropiarse de nichos de valor y satisfacer <u>necesidades reales de consumidor.</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una compañía referente de alimentos en las categorías que participamos con un excelente manejo y generación de demanda. • Capitalizar la gestión de UMBRA (enfoque exclusivo a USI) • Administración PDV • Rentabilizar portafolio exportaciones.

Eje Bases y Gente

Donde estamos	Iniciativas Corto Plazo	Iniciativas Mediano Plazo	Donde Queremos estar en 5 años
<ul style="list-style-type: none"> Equipo nuevo con buen perfil Falta conocimiento y entrenamiento en producción a nivel de operarios Iniciando el cambio cultural Hemos adquirido sucesos factors (Tecnología nueva) Maquinarias nuevas falta experiencia en el manejo Alta rotación de talento (Operarios) 	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores claros Escuela de Operaciones Cumplimiento de Campañas Implementación y socialización Definición de Expertos y desarrollo de plan de entrenamiento Determinar el número ideal de talento humano para cubrir 3 turnos de Ene a Jun. Y de Jul a Dic 2 turnos Consolidar procesos de evaluación de clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación y Desarrollo HP Plan de Sucesión. Implementación de sistemas y símbolos Garantizar el buen uso Constante entrenamiento Desarrollo de manuales Matriz de Competencia 	<ul style="list-style-type: none"> Colaboradores con alto desempeño, comprometidos Operadores expertos TPM Cultura enfocada a la innovación y orientación al logro Empresa que tenga herramientas para desarrollar al equipo. Procesos seguros y de Calidad y a buen costo de producción con menor impacto ambiental.

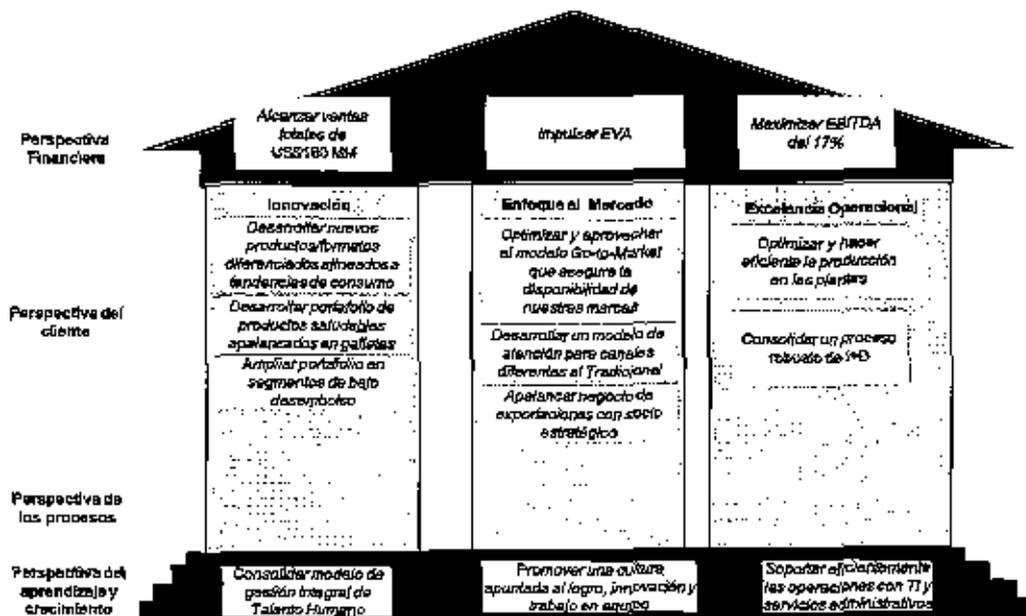
Nuestra Meta Grande y Ambiciosa (MEGA) se mantiene en lograr ventas por US\$110 millones al 2021. Esta MEGA la hemos construido a través de los distintos vehículos de crecimiento que tenemos como lo son: nuestra base de ventas locales, el crecimiento orgánico, las ventas por exportaciones, el "Go To 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"> 1. Capital de Marcas (La Universal, Manicho, Huevitos y Cocola, Menta glacéa) 2. Conocimiento profundo en chocolates y caramelos 3. Flexibilidad y agilidad en la gestión y toma de decisiones 4. Respaldo y asesoría del Consorcio 5. Capacidad disponible de producción 6. Mayor escala en compras por crecimiento de compañía 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia creciente hacia categorías saludables 2. Alta población de bajos ingresos –desarrollo de bajo desembolso 3. Nuevos hábitos de consumo en categorías relacionadas (conveniencia, prioridad, tiempo) 4. Fit y aceptación de portafolio en mercados internacionales 5. Explotación de sinergias con FLA 6. Actividad dentro de la matriz productiva 7. Explotación de nueva planta en Colombia y sinergias con USI 8. Explotar nuevo molino de barina
Debilidades	Amenazas (Riesgos)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto endeudamiento y baja liquidez 2. Alto costo de servir por modelo en desarrollo 3. Nivel de atención y servicio de clientes y planificación de la demanda 4. Bajo nivel de inversión en mercadeo en marcas clave vs. competencia 5. Ineficiencias logísticas por doble planta 6. Nivel de ausentismo – 9% - Falta de compromiso operarios 7. Bajo desarrollo de los mercados internacionales aperturados 8. Cultura organizacional no enfocada al cliente 9. Baja oferta de talento calificado en Rlobamba 10. No existe certificación BPM y HACCP 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inestabilidad de precios en principales materias primas 2. Agresividad e intensidad de la competencia 3. Pérdida de generaciones de consumo – menores 4. Restricción a las importaciones – empaques y materias primas 5. Eliminación de salvaguardas a competidores colombianos 6. Producir con moneda fuerte – dólar – baja competitividad para exportar 7. Desaceleración de la economía y consumo local 8. Nuevas leyes laborales más rígidas 9. Agrupación sindical

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



Handwritten signature or mark.

COMERCIAL

MERCADO LOCAL

El 2017 fue un año positivo para el desempeño del mercado local de la Compañía, las ventas correspondieron a la dinámica comercial y al fuerte inversión de Trade Marketing a los diferentes canales, lo cual permitió importantes crecimientos de las marcas core.

Otro aporte importante provino, de lograr una mayor distribución numérica y ponderada en el canal tiendas en las categorías de Confitería y Galletas.

Un tercer elemento positivo fue las Innovaciones en Galletas y Chocolates, lo cual hizo su adición de ventas y muy especialmente en el canal Moderno que logró crecimientos del 23% frente al año anterior.

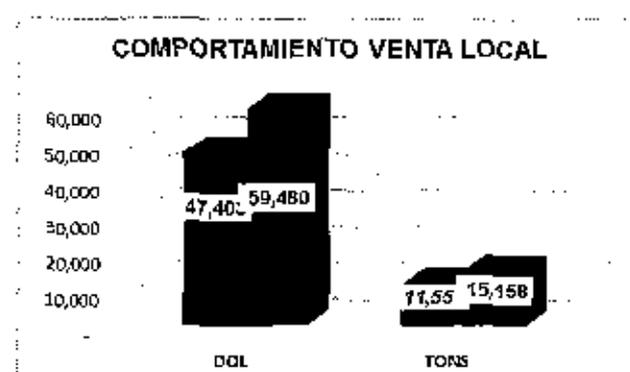
Por último, se hizo un buen aprovechamiento de las estacionalidades del año y con ello se fue exitoso en San Valentín, Madres y Navidad; muy por encima del mismo periodo del año 2016

Al final se logró crecimiento anual del 25% en valor y del 31% en toneladas.

COMPORTAMIENTO EN VENTAS

(Miles US \$ y Ton.)

AÑO	DOL	TONS
2016	47,403	11,550
2017	59,480	15,158
VAR%	25%	31%

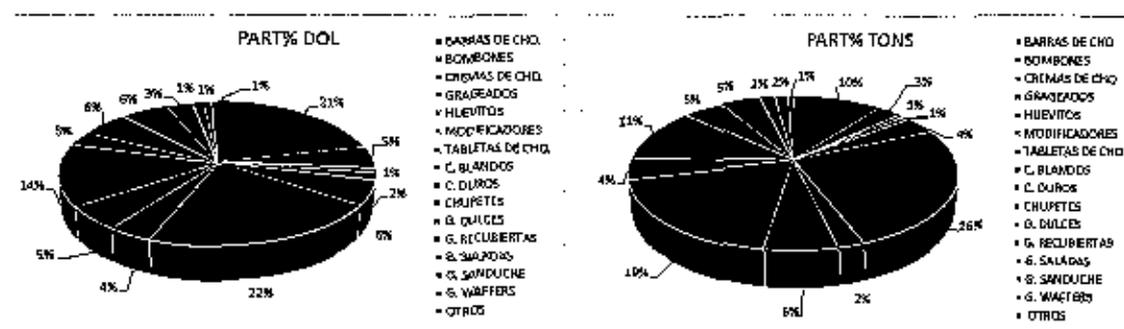


Chocolates conserva un 60% de participación en el portafolio total de La Universal, pero es la categoría de Galleta la de mayor crecimiento y por ello ya representa un 17% de participación en valor y un 24% en toneladas.

Confiterías se conserva estable con un 23% de participación en valor y un 29% en toneladas.

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

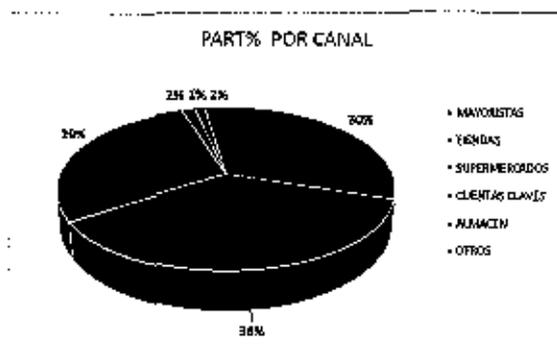
LÍNEAS	DDL	TONS	PAR% DOL	PAR% TONS
BARRAS DE CHO	12,661	1,584	21%	10%
BOMBONES	2,833	418	5%	3%
CREMAS DE CHO	884	104	1%	1%
GRAGEADOS	904	107	2%	1%
HUEVITOS	3,282	557	8%	4%
MODIFICADORES	12,811	3,922	22%	28%
TABLETAS DE CHO	2,321	337	4%	2%
TOTAL CHOCOLATES	35,548	7,006	80%	46%
C. BLANDOS	3,173	928	5%	6%
C. DUROS	8,392	2,816	14%	15%
CHIPETES	1,859	681	3%	4%
TOTAL CONFITERIA	13,394	4,436	23%	29%
G. DULCES	3,427	1,717	8%	11%
G. RECUBIERTAS	3,374	885	8%	5%
G. SALADAS	1,861	725	5%	5%
G. SANDUCHE	778	284	1%	2%
G. WAFFERS	572	239	1%	2%
TOTAL GALLETAS	10,012	3,828	17%	24%
TOTAL OTROS	428	89	1%	1%
TOTAL GENERAL	89,480	15,168	100%	100%



En la composición de canales se evidencia el comportamiento creciente del canal Tiendas, sin embargo, el total Tradicional sigue siendo el 66% de las ventas totales, lo cual indica una sustitución en valor de Mayoristas por Tiendas Tradicional producto de los proyectos de distribución y cobertura desarrollado a nivel nacional.

COMPOSICIÓN DE VENTAS POR CANALES
(Miles US \$)

CANALES	VENTAS 2017	PART%
TRADICIONAL	33,370,100	66%
MAYORISTAS	17,679,068	30%
TIENDAS	21,691,082	36%
MODERNO	18,663,239	31%
SUPERMERCADOS	17,102,693	29%
CUENTAS CLAVES	899,780	2%
ALMACÉN	660,765	1%
OTROS	1,446,328	2%
TOTAL	59,479,666	100%



JK

EXPORTACIONES

Durante el año 2017, las exportaciones de Ecuador registraron un crecimiento, según las cifras presentadas por el Banco Central del Ecuador "Las Exportaciones totales presentaron un incremento de 0.6% con respecto al 2016, contribuyendo positivamente a la variación del PIB en 0.18 puntos porcentuales, se resalta que las exportaciones no petroleras aumentaron en 7.7% (USD 872.7 millones), destacándose el crecimiento en los siguientes productos: banano y plátano (11.0%); camarón (17.7%); y las no tradicionales (4.2%).

Las exportaciones totales de La Universal registraron decrecimiento en dólares frente al año 2016 pero incremento en toneladas, la cifra global de decrecimiento en dólares está dada por la disminución de ventas de semielaborados industriales que pasó de US 3.575.300 en 2016 a US 2.024.221 en el año 2017, sin embargo, las ventas de productos terminados registraron una tendencia creciente presentando un aumento de ventas en dólares de 8,04% y en toneladas de 69,5%, esto se dio básicamente por la venta de galletería dulce y waffers en los mercados internacionales, respondiendo con esto a la inversión en maquinaria realizada por la compañía para incursionar en el segmento de galletas.

En el año 2017 se realizó la apertura de nuevos mercados, ingresando productos de La Universal a: México, Jamaica, Guyana y Sierra Leona y se reactivaron las exportaciones a Curacao y Haití.

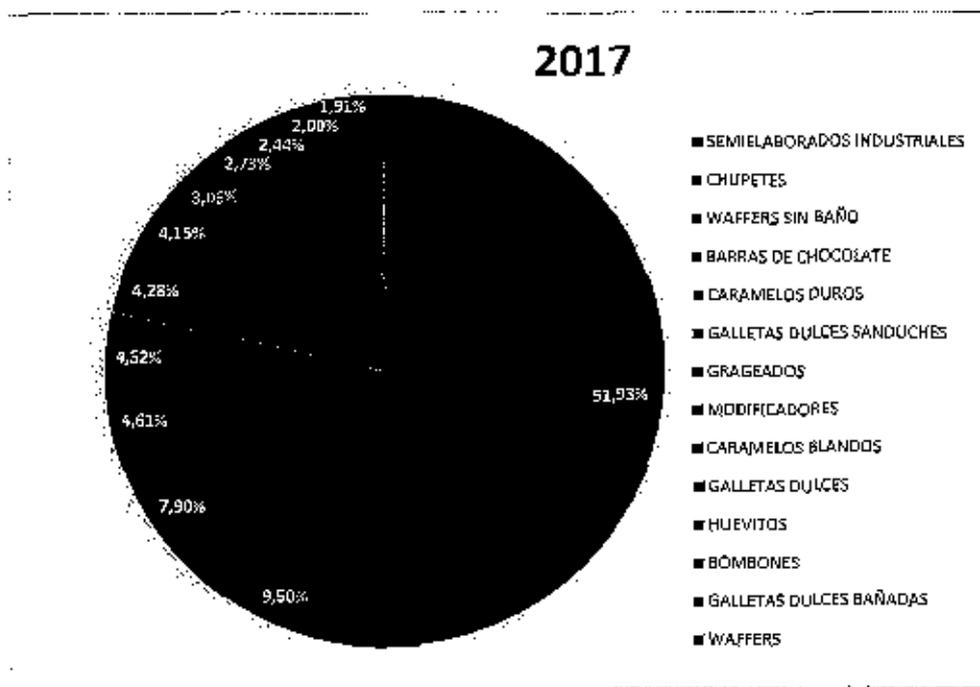
Línea de Producción	Medida	2016	2017	Variación
SEMIELABORADOS INDUSTRIALES	USD	3,575.300	2.024.221	-43%
	TON	580,00	401,33	-31%
CHUPETES	USD	238.619	370.207	55,1%
	TON	140,68	230,71	64,0%
WAFFERS SIN BAÑO	USD	63.348	315.027	397,3%
	TON	22,43	222,34	891,1%
BARRAS DE CHOCOLATE	USD	258.642	179.561	-30,6%
	TON	61,93	36,66	-40,8%
CARAMELOS DURES	USD	126.559	176.120	39,2%
	TON	48,10	65,41	36,0%
GALLETAS DULCES SANDÚCHES	USD	13.440	166.713	1140,4%
	TON	9,68	87,09	800,0%
GRAGEADOS	USD	562.667	161.573	-71,3%
	TON	94,22	30,07	-68,1%
MODIFICADORES	USD	51.243	119.371	133,0%
	TON	18,55	42,97	131,7%
CARAMELOS BLANDOS	USD	146.985	106.496	-27,5%
	TON	74,09	53,66	-27,6%
GALLETAS DULCES	USD	185	95.273	51454,5%
	TON	0,08	80,21	103050,9%
HUEVITOS	USD	115.421	78.032	-32,4%
	TON	24,20	14,57	-39,8%
BOMBONES	USD	124.955	74.520	-40,4%
	TON	23,07	14,70	-36%
GALLETAS DULCES BAÑADAS	USD	10.623	11.610	9%
	TON	3,24	2,66	-18%
TABLETAS DE CHOCOLATE	USD	1.148	6.700	484%
	TON	0,23	1,79	674%

PAÍS	Medida	2016	2017	Variación
ALEMANIA	USD	977.400	1.122.221	15%
	TON	180,00	221,33	23%
HOLANDA	USD	1.559.900	902.000	-42%
	TON	240,00	180,00	-25%
COLOMBIA	USD	378.377	701.649	85%
	TON	111,48	330,01	196%
USA	USD	1.274.274	330.545	-74%
	TON	229,05	98,27	-57%
HAITI	USD	-	278.661	
	TON	-	213,36	
ESPAÑA	USD	52.179	137.516	164%
	TON	17,01	47,05	177%
CHILE	USD	74.318	107.269	-77%
	TON	76,72	14,96	-81%
PUERTO RICO	USD	41.359	88.132	113%
	TON	22,47	70,03	212%
MALI	USD	12.329	78.020	-31%
	TON	65,54	45,89	-30%
VENEZUELA	USD	157.885	33.792	-79%
	TON	43,55	20,85	-52%
MEXICO	USD	-	32.074	
	TON	-	5,62	
SIERRA LEONA	USD	-	31.666	
	TON	-	16,03	
JAMAICA	USD	-	20.980	
	TON	-	9,48	
GUYANA	USD	-	18.103	
	TON	-	7,78	

WAFFERS BAÑADAS	USD	-	5.105	
	TON	-	1,23	
CREMAS DE CHOCOLATE	USD	1.385	4.916	255%
	TON	0,44	1,25	186%
GALLETAS SALADAS			2.393	
			0,61	
BOMBONES RELLENOS		19.022	-	-100%
		1,76	-	-100%
TOTAL USD		5.309.519	3.897.837	-26,59%
TOTAL TON		1.103	1.287	16,74%

CURACAO	USD	-	15.209	
	TON	-	6,60	
BOLIVIA	USD	53.206	-	-100%
	TON	16,39	-	-100%
REP. DOMINICANA	USD	26.863	-	-100%
	TON	14,51	-	-100%
GUATEMALA	USD	56.355	-	-100%
	TON	24,51	-	-100%
SENEGAL	USD	35.866	-	-100%
	TON	21,84	-	-100%
BENIN	USD	35.866	-	-100%
	TON	21,84	-	-100%
YEMEN	USD	73.342	-	-100%
	TON	17,80	-	-100%

Los Semielaborados Industriales continuaron siendo durante el 2017 los de mayor participación dentro del mix de ventas internacionales,



Dentro de los productos con valor agregado, la línea de chupetes registró un crecimiento de las ventas en dólares de 55% respecto al año 2016 y como mencionamos anteriormente las galletas entraron con gran participación dentro de las ventas internacionales, destacándose las waffer, las galletas dulces y las galletas tipo sándwich que sumaron ventas superiores a los 550 mil dólares.

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 2017 el crecimiento en la producción fue del 27,6% con respecto al año anterior 2016.

EVOLUCIÓN DE TONELADAS PRODUCIDAS				
Mes	2014	2015	2016	2017
<i>Ene</i>	724	1088	860	1049
<i>Feb</i>	678	1036	772	1013
<i>Mar</i>	688	868	706	1202
<i>Abr</i>	437	778	769	808
<i>May</i>	690	742	866	1163
<i>Jun</i>	763	826	918	944
<i>Jul</i>	886	1033	1001	1463
<i>Ago</i>	761	1043	1283	1794
<i>Sep</i>	959	1302	1249	1810
<i>Oct</i>	1140	1634	1736	1869
<i>Nov</i>	1191	1306	1592	2073
<i>Dic</i>	1050	1059	1362	1543
ACUM	9964,8	12715	13114	16731
Crecimiento %		27,6%	3,1%	27,6%

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 2017.

Planta Guayaquil:

PRODUCTO	CAPACIDAD		
	INSTALADA	TONS PRODUCIDAS	% UTILIZACIÓN
CARAMELOS BLANDOS	1680	1009	60%
CHUPETES	2344	759	32%
CATEGORÍA CONFITERÍA	4024	1768	44%
BARRAS DE CHOCOLATE	1960	1539	79%
TABLETAS CHOCOLATE	1454	381	26%
BOMBONES	517	280	54%
MODIFICADORES	4051	3852	95%
BOMBONES RELLENOS	223	24	11%
GRAJEADOS	330	325	99%
CREMAS DE CHOCOLATE	424	112	26%
SEMIELAB. INDUSTRIALES	960	401	42%
CATEGORÍA CHOCOLATERÍA	9919	6915	70%
GALLETAS DULCES BAÑADAS	529	501	95%
WAFFERS BAÑADAS	871	192	22%
CATEGORÍA GALLETERÍA	1400	693	49%
TOTAL GUAYAQUIL	15343	9375	61%

En resumen, se puede apreciar que la capacidad de producción utilizada en Guayaquil cerró el año 2017 con el 61%.

Planta Riobamba:

PRODUCTO	CAPACIDAD		
	INSTALADA	TONS PRODUCIDAD	% UTILIZACIÓN
GALLETA LINEA 1	5068	2911	57%
GALLETA LINEA 2	5068	375	7%
CATEGORÍA GALLETERÍA	10136	3286	32%
CARAMELOS	3727	2951	79%
CATEGORÍA CONFITES	3727	2951	79%
HUEVITOS	720	592	82%
WAFFERS	960	527	55%
CATEGORÍA RECUBIERTOS	1680	1119	67%
TOTAL RIOBAMBA	15543	7356	47%

JK

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 33 toneladas día con una extracción de harina de trigo del 75% es decir 25 toneladas de harina diaria, lo que representa una capacidad de producción mensual de 550 toneladas y una capacidad anual de 6600 toneladas; en el año 2017 se produjo 3233 toneladas de harina, la cual fue solicitada para el consumo de la producción de Waffers y Galletas.

MERCADEO

FORTALECIMIENTO DE MARCAS

En el 2017, la estrategia de mercadeo tuvo un principal enfoque en fortalecer credenciales de nuestras marcas estratégicas, teniendo como pilares fundamentales:

1. **Mejorar awareness y equity de las marcas:**

- Se lanzó campaña de lanzamiento de Zambo Cookies and Cream, comunicando un producto único y con un mensaje llamativo para los adolescentes; en este caso se utilizó la imagen de Nikki Mckliff, artista local reconocida.
- Comunicación de valor, memorable y relevante para nuestro grupo objetivo, jóvenes y adolescentes. Se lanzó promoción multimarca (Manicho, Zambo y Chupiplum) con el endorsement de Maluma.

El awareness de las marcas mejoró significativamente:

MANICHO		ZAMBO	
2014	2%	2016	28%
2017	10%	2017	31%

2. **Innovación de valor para el desarrollo y crecimiento de las marcas:**

- Se lanzó plan piloto de nueva presentación para Cocoa Universal, empaques doypacks, lo que permitió conseguir incremental en ventas significativo en Corporación La Favorita.
- Se aprovechó fortaleza de Manicho para diversificar la marca a otro segmento, es por esto que se lanzó Manicho Creamy.

Categoría de Chocolates:

- **Segmento Barras:**

- Se lanzó el cobranding de Manicho con ManiCris, con el objetivo de dinamizar el segmento y mantener fresca la marca.



- Segmento Untables:

- Manicho ingresó al segmento de untables con su nuevo producto Manicho Creamy.



Categoría de Chupetes:

- Segmento Chupetes

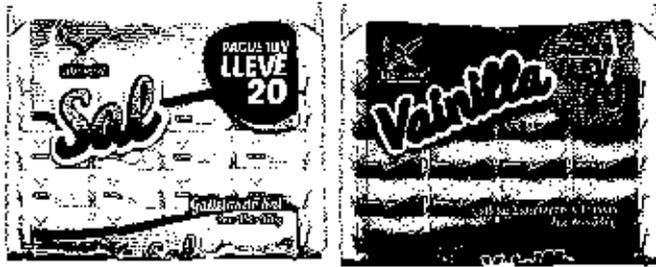
- En Chupetes, se lanzó la innovación de Chupiplum Mango Fusion



Categoría de Galletas:

- Vainilla y Sal:

Lanzamiento de una nueva presentación que nos permite ofrecer nuevos momentos de consumo.



- **Segmento Sánduche:**

El lanzamiento de un sabor especial y limitado, Manía sabor a chicle, el cual nos permitió explotar de mejor manera la licencia de la película Los Pitufos.



- **Segmento Saladas:**

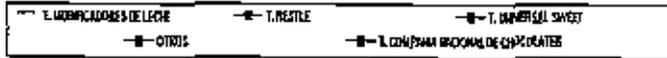
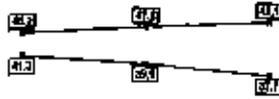
Se incorporó el portafolio de galletas importadas de Comestibles Integrales, bajo nuestras marcas locales. Lanzamiento de Salté tipo cracker y Du'Salté.



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

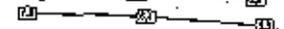
MODIFICADORES

1990 1991 1992

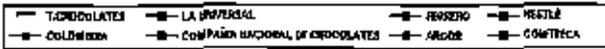


CHOCOLATES

1990 1991 1992

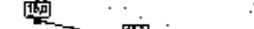


1990 1991 1992



CARAMELOS

1990 1991 1992

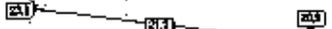


1990 1991 1992

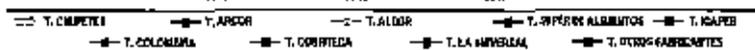


CHUPETES

1990 1991 1992



1990 1991 1992



12

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, maní).

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.

Los Estados Financieros Auditados comparativos 2017 vs. 2016 son los siguientes:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016
Expresados en Colones (C.C.)

ACTIVOS	31/12/2017	31/12/2016
Efectivo y bancos	1,707,070	2,021,240
Inversión mantenida hasta el vencimiento	0	21,782
Cuentas por cobrar	22,757,153	21,364,614
Inventarios	10,028,340	11,612,506
Impuestos	724,713	522,967
Otros	489,121	386,900
Activos clasificados como mantenidos para la venta	0	377,373
Total activos corrientes	<u>35,706,397</u>	<u>36,307,382</u>
ACTIVOS NO CORRIENTES:		
Propiedades, planta y equipo	72,022,983	69,681,885
Propiedades de inversión	8,990	8,990
Inversiones permanentes	2	10,001
Intangibles	4,576,169	4,720,693
Otros	438,701	61,328
Total activos no corrientes	<u>77,046,845</u>	<u>74,482,897</u>
TOTAL	<u>112,753,242</u>	<u>110,790,279</u>

PASIVOS Y PATRIMONIO**31/12/2017** **31/12/2016**

PASIVOS CORRIENTES:		
Préstamos	18,263,205	14,074,370
Cuentas por pagar	11,729,151	10,525,324
Impuestos	1,305,007	1,074,550
Obligaciones acumuladas	<u>997,488</u>	<u>1,072,720</u>
Total pasivos corrientes	<u>32,294,851</u>	<u>26,746,964</u>
PASIVOS NO CORRIENTES:		
Préstamos	43,658,566	43,338,462
Cuentas por pagar	58,716	4,872,066
Impuestos diferidos	1,019,139	960,395
Obligaciones por beneficios definidos	<u>436,993</u>	<u>677,555</u>
Total pasivos no corrientes	<u>45,173,414</u>	<u>49,848,478</u>
Total pasivos	<u>77,468,265</u>	<u>76,595,442</u>
PATRIMONIO:		
Capital social	23,026,457	23,026,457
Aportes para futuras capitalizaciones	8,000,000	8,000,000
Reserva legal	1,885,494	1,845,631
Utilidades retenidas	<u>2,373,026</u>	<u>1,322,749</u>
Total patrimonio	<u>35,284,977</u>	<u>34,194,837</u>
TOTAL	<u>112,753,242</u>	<u>110,790,279</u>

12

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016
 (Expresados en dólares de los U.S.A.)

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
INGRESOS	65,138,037	59,131,650
COSTO DE VENTAS	<u>-41,183,025</u>	<u>-37,197,561</u>
MARGEN BRUTO	23,955,012	21,934,089
GASTOS:		
Administración	-6,399,028	-5,915,220
Ventas	-5,080,930	-4,696,183
Logística	-2,629,458	-2,691,798
Marketing	-2,625,360	-3,471,790
Costos financieros, neto	-4,656,227	-2,994,513
Depreciación y amortización	-579,930	-511,851
Bajas y ajustes de inventarios	-400,535	-376,342
Otros ingresos (gastos), neto	<u>15,725</u>	<u>-236,786</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	<u>1,599,269</u>	<u>1,039,606</u>
Gasto por impuesto a la renta:		
Corriente	-690,016	-704,529
Diferido	-58,744	<u>63,553</u>
Total	<u>-748,760</u>	<u>-640,976</u>
UTILIDAD DEL AÑO	<u>850,509</u>	<u>398,630</u>
OTRO RESULTADO INTEGRAL:		
<i>Partidas que no se reclasificarán posteriormente a resultados</i>		
Nuevas mediciones de obligaciones por beneficios definidos	<u>239,631</u>	<u>82,559</u>
UTILIDAD DEL AÑO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL	<u>1,090,140</u>	<u>481,189</u>
UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN (en U.S. dólares)	<u>0.05</u>	<u>0.02</u>

ESTADO DE RESULTADOS - CONTABILIDAD
 POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016 Y 2017
 (En millones de pesos colombianos)

	Capital social	Aportes para futuras capitalizaciones	Reserva legal	Utilidades retenidas	Total
Enero 1, 2016	20,431,429	0	1,557,295	3,452,102	25,440,826
Aporte	0	8,000,001	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	23,026,457	8,000,000	1,845,631	1,322,749	34,194,837
Utilidad	0	0	0	850,509	850,509
Otro resultado integral	0	0	0	239,631	239,631
Apropiación	0	0	<u>39,863</u>	<u>-39,863</u>	<u>0</u>
Diciembre 31, 2017	<u>23,026,457</u>	<u>8,000,000</u>	<u>1,885,494</u>	<u>2,373,026</u>	<u>35,284,977</u>

ESTADO DE FLUJO EFECTIVO
POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016
 (Exposición en millones de pesos)

	<u>31/12/2017</u>	<u>31/12/2016</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Recibido de clientes y compañías relacionadas	64,086,853	57,321,208
<i>Pagado a proveedores y empleados</i>	-59,453,926	-52,713,981
Impuesto a la renta	<u>-891,762</u>	<u>-891,515</u>
 Efectivo neto proveniente de actividades de operación	 <u>3,741,165</u>	 <u>3,715,712</u>
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de propiedades y equipos	-4,605,158	-11,695,630
Adquisición de intangibles	-47,999	-227,365
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	21,782	
Venta de propiedad de inversión	<u>0</u>	<u>2,800,000</u>
 Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	 <u>-4,631,375</u>	 <u>-9,122,995</u>
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Nuevos préstamos	27,305,423	34,410,753
Pagos de préstamos	-22,800,561	-37,073,849
Intereses pagados	-3,928,822	-3,928,188
Aportes	<u>0</u>	<u>8,000,001</u>
 Flujo neto proveniente de actividades de financiamiento	 <u>576,040</u>	 <u>1,408,717</u>
EFFECTIVO Y BANCOS:		
Disminución neto durante el año	-314,170	-3,998,566
Saldos al comienzo del año	<u>2,021,240</u>	<u>6,019,806</u>
 SALDOS AL FINAL DEL AÑO	 <u>1,707,070</u>	 <u>2,021,240</u>
TRANSACCIONES QUE NO GENERARÓN MOVIMIENTO DE EFECTIVO		
Baja de cuentas por cobrar comerciales provisionadas, nota 5	<u>466,424</u>	
Venta de propiedad de inversión		<u>1,152,000</u>

GESTIÓN HUMANA

En el 2017, bajo el modelo de gestión integral alineado a la Planeación Estratégica, Gestión Humana, continuando con el Plan de Desarrollo para Gerentes, implementó el Programa Estrategas USI, con Módulos como: Innovación y Creatividad, Liderazgo, Comunicación efectiva con PNL, en el que se dieron herramientas o instrumentos para desarrollar ideas y evaluarlas frente a la estrategia corporativa.

El programa Estratega USI tiene como objetivo fortalecer y potenciar las habilidades de líderes estrategas, 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.



Programa de Becas

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.



Embajador Nobis

Desarrollamos el programa Embajadores Nobis en el cual empoderamos a nuestros

Jr

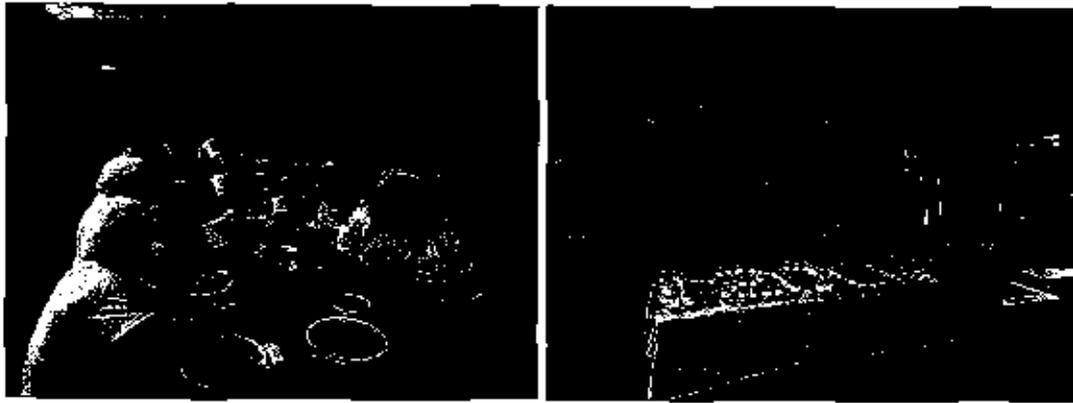
colaboradores con los Valores Corporativos: Creatividad, Integridad, Perseverancia, Trabajo en Equipo.



20 años NOBIS

Celebramos al Consorcio Nobis por sus 20 años





Dentro del Plan de Comunicación Interna continuamos con 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.



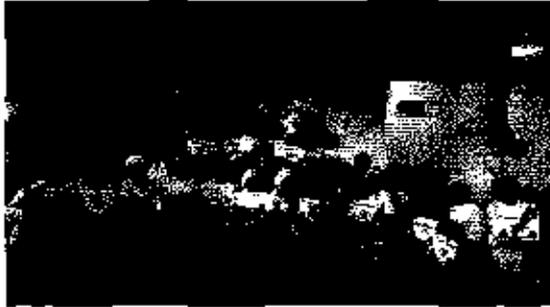
De igual manera continuamos realizando los Desayunos y almuerzos con Gerencia, donde el personal tiene la oportunidad de conversar con el Presidente de la Unidad, para plantear ideas de mejora o sugerencias que puedan ayudar a incrementar la productividad de la planta.



Jr

Día de la Madre

Celebramos a la "madre trabajadora"; ya que no solamente se dedica a su trabajo en el cumplimiento de su deber, sino que adicionalmente está en el empeño de sacar su hogar y sacar a su familia adelante, festejamos con un merecido homenaje a nuestras Madres USI



Día del Padre 2017

Reconocer la labor y la presencia de un padre en nuestra vida es una oportunidad de agradecer profundamente lo mucho que recibimos de esa persona que nos llena siempre de amor, de atenciones, de comodidades y de un respaldo y ayuda que no se compara con ninguna otra. Celebramos a nuestros Padres USI con un emotivo homenaje



12

Halloween 2017

Como parte de la integración entre colaboradores realizamos el concurso de Halloween en las plantas de Guayaquil y Riobamba





Olimpiadas 2017

Tanto en Guayaquil como en Riobamba, realizamos las Olimpiadas anuales, las cuales permitieron tener un espacio de integración ameno con todos los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo y empoderando al colaborador con la empresa.



Formación de Operarios

Dimos inicio al Programa de Formación de operarios, el cual consta de 4 módulos, en el 2017 se inició con los 2 primeras fases en el personal del área de galletería.

Módulo 1
Trabajo bien hecho
12 horas

Módulo 2
Mantenimiento Industrial
12 horas

Módulo 3
Control Automático
8 horas

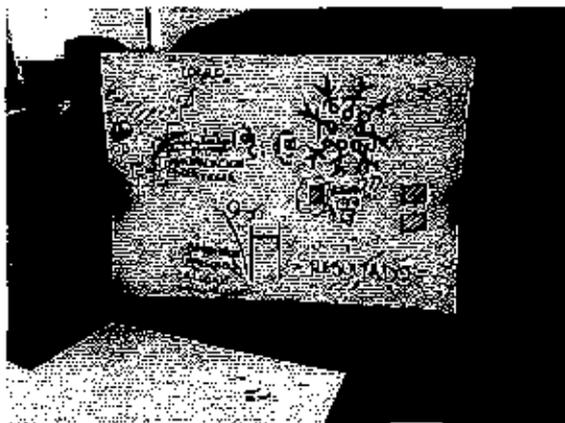
Módulo 4
Control de la Gestión de Procesos
8 horas



Kick Off Cultura Organizacional

Se realizó el kick off con la alineación hacia la nueva cultura corporativa, un espacio en el cual mediante brainstorming, se logró levantar aportes a la definición de la nueva Cultura USI.

fu



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.



Fiesta de fin de año

Un evento realizado para nuestros colaboradores en donde se sortearon premios y se vivió un momento ameno, fuera del ambiente diario.



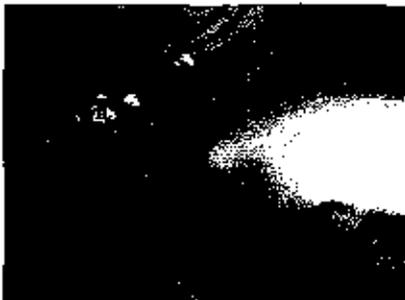
SEGURIDAD Y SALUD

Cumpliendo con la Normativa legal este año se realizaron simulacros de emergencia en las plantas de Riobamba y Guayaquil, donde contamos con la participación y colaboración del personal del Cuerpo de Bomberos, Policía Nacional, y la cooperación de todo el personal de las dos Plantas

jr



Cumpliendo con la Normativa legal este año se realizaron capacitación a las brigadas de contra incendios y primeros auxilios en las instalaciones de la empresa





Cumplimiento del Programa de Vigilancia de la salud se Pausas Activas a todo 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, para la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.



Cumplimiento del programa de capacitación en temas relacionados a la seguridad y salud ocupacional realizadas en las dos plantas de La Universal Sweet Industries S.A.

JL



Conmemoración del día de la Seguridad y Salud en el Trabajo se comparte con todo el personal en el las instalaciones de la empresa, mediante programas preventivos se incentiva a tener seguridad en el trabajo por medio de obsequios a los trabajadores.



Con participación del Ministerio de Salud Pública se realiza campañas de vacunación al personal que está expuesto a diferentes riesgos laborales, se vacunó a 210 personas.



