



Productos Schullo S.A.
INDUSTRIA ALIMENTICIA

GERENCIA GENERAL

INFORME ANUAL A JUNTA GENERAL

2016

La Era de Luis Maldonado Lince

El deceso de Don Luis Maldonado Lince marcó el fin de una era de crecimientos y modernizaciones clave en la historia de SCHULLO. El último capítulo comenzó 12 años atrás en el 2004 coincidiendo con una de las expansiones económicas más grandes del Ecuador de la que también se benefició la empresa. Símbolo y patrimonio de ello es la nueva planta fabril adquirida en la Vía al Tingo.

No era la primera vez que mi Padre intervino notablemente en el crecimiento de la empresa, unos 30 años antes entre 1983 y 1988, Luis Maldonado Lince igualmente fue artífice de una importante modernización de equipos haciendo posible instalarnos en la planta fabril de la calle Tolosa en Quito, gestionando líneas de crédito del Banco de Fomento. Otro aporte vital de aquella época fue la adopción de una estructura de costos que permitía conocer y controlar mejor los márgenes reales de cada línea y producto.

Otro hito resultante de la visión y gestión de Don Luis fue invitar en 1995 a un grupo selecto de inversionistas, todos ellos empresarios a la vez que amigos personales, a formar parte del accionariado de nuestra empresa. Es grato recalcar que 22 años más tarde no solo subsiste la amistad, pero se afianzó la confianza mutua y se sigue retribuyendo el apoyo que nos brindan nuestros amigos-accionistas.

Finalmente, a instancias de mi Padre regresamos al Ecuador para iniciar una transición generacional (por llamarlo de alguna manera) pero con un propósito específico. Mi Padre siempre se caracterizó por "ver más allá" de lo obvio y presente, él anticipó la necesidad de enfrentar la crisis que sobrevendría al final del "boom económico ecuatoriano".

Lo menos que debemos hacer es honrar su memoria observando de cerca y en lo posible imitando su habilidad de ver más allá del presente y de las meras apariencias.

Manejando la recesión

Algunas de las lecciones aprendidas en los Estados Unidos sobre ahorro y liquidez para sobrevivir la última recesión de los años 2008 al 2012, se implementaron en Schullo. Hicimos ajustes con 4 años de anticipación a la crisis, que en efecto golpeó a Ecuador con una dramática baja en el consumo y las ventas en general a partir del 2015. Dicha baja se agudizó en el 2016 e incluso persiste en el primer trimestre del 2017.

Nuestra consigna en Schullo es mejorar y mantener tanto la rentabilidad como la liquidez, logro significativo palpable ya en los años 2014, 2015 y 2016. En los últimos dos años la caída en ventas se pronunció totalizando 25% menos que el 2014. Solo en el 2016 la baja fue del 15%.

Un importante resultado del final de la era liderada por mi Padre fue precisamente incrementar el margen de utilidades los 3 años previos con la oportuna reducción principalmente de gastos corrientes. En el trienio 2013-2014-2015 las utilidades sumadas alcanzaron el récord de 107% de la inversión nominal de los accionistas.

Si bien hoy vemos un margen menor en nuestra utilidad operativa, cabe destacar que sin efectuar los ajustes previos al gasto no hubiésemos usufructuado de los buenos resultados de los 3 años previos, y peor aún logrado mantener positivos los resultados del 2016.

Notablemente no se han incrementado precios por 3 años consecutivos precisamente por el estancamiento de la economía.

Con liquidez-rentable negociamos mejores precios de materias primas y suministros para mantener y en algunos casos bajar los costos -evitamos la liquidez artificial financiada con créditos que eventualmente incurren pérdidas-. Esta lucha continua pese a medidas gubernamentales que encarecen ciertos insumos con sobretasas, impuestos y aranceles. Un ejemplo clásico es el del maní que paga 114% de tasas e impuestos por encima de su costo real.





Productos Schullo S.A.
INDUSTRIA ALIMENTICIA

Ventas a la baja, restricciones y competencia

La caída en ventas fue del 11% en el 2015 y esta baja se acentuó otro 15% adicional durante 2016.

La baja específica de ventas en Schullo no solo se debe a la contracción de la economía, a ello sumemos la crónica escasez de miel de abejas por 30 meses (2.5 años). El Ecuador produce una fracción mínima de nuestra demanda, y mediante restricciones para-arancelarias el Ecuador virtualmente imposibilita la importación de miel de abejas desde mediados del 2014.

Otra nueva realidad es la competencia con una multiplicidad de marcas que participan precisamente en la línea de cereales y galletas. Dicho "boom nutricional" se originó en un programa gubernamental para desayuno escolar, de tropa, e incluso en cárceles. Cuando los contratos cesaron por falta de recursos, dichas empresas se volcaron al mercado de consumidores amparadas en la nueva ley de competencia y una alianza con supermercados para darles cabida. Entre el 2009 y 2015 dicho programa sumó \$380 millones y de este monto el gobierno destinó \$70 millones de dólares para la compra de granola y galletas de una casi una docena de pequeños productores a nivel nacional.

Más ha pesado sin embargo la competencia de marcas privadas en todo rubro y sector concebible, desde papel higiénico hasta miel de abejas.

Con su propia marca los autoservicios gobiernan todas las variables concebibles, desde reservarse espacios y exhibición privilegiada en perchas, hasta dictar qué utilidad marginan en sus marcas y en los productos de su competencia.

Durante crisis económicas son las marcas privadas de supermercados las que capitalizan en su favor la recesión según un estudio de las ventas de marcas de supermercado durante la recesión de los Estados Unidos 2008-2010 publicado por el Departamento de Agricultura (USDA) en el 2011.

Gracias a la competencia, incluso del propio supermercado, estamos más enfocados a diversificar la oferta, a reforzar aún más nuestra calidad para que el contraste sea más notorio, y fundamentalmente en ser más eficientes financieramente.

Otra clave que realmente ha abierto la puerta a la diversificación de alimentos se dio por el histórico cambio al sistema de Certificado por Buena Prácticas de Manufactura que habilita productos por línea y ya no solo individualmente mediante registros sanitarios por cada producto.

Este cambio "novedoso" de sistema fue propuesto inicialmente por nuestra empresa hace 16 años junto con grandes industrias alimenticias asociadas con el nuevo gremio llamado ANFAB que incluía Coca Cola, Grupo Moderna, Nestlé, Pronaca.

El futuro

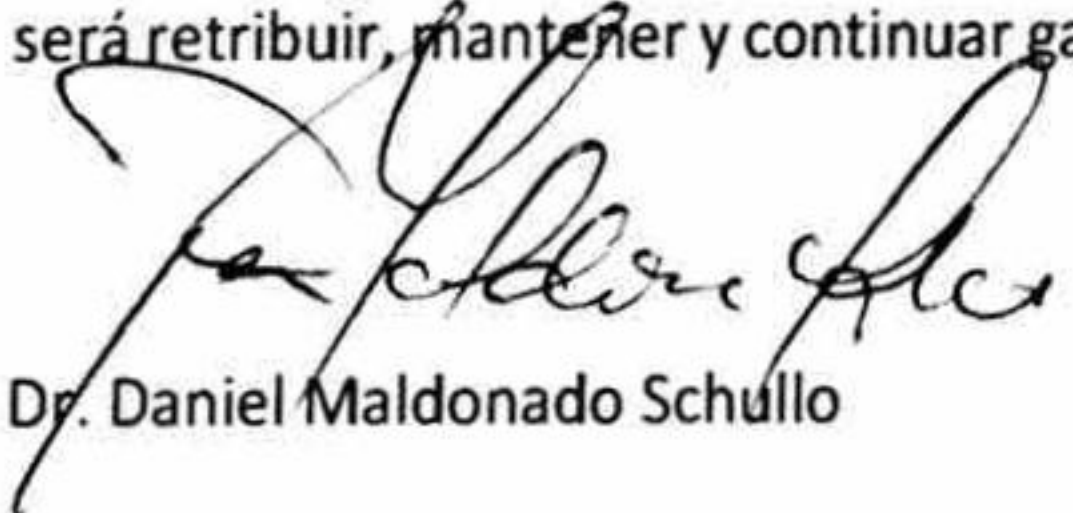
No tenemos certeza respecto a cuándo se recuperará la economía en el mediano plazo. Dicen los entendidos que ni este año, ni el 2018 serán de crecimiento, desconcertantemente tampoco sabemos cuánto más se contraerá el consumo.

Mientras tanto nuestra experiencia es que, gestionando con tenacidad, algunos resultados positivos si se han logrado a la hora de insistir antes instancias gubernamentales para flexibilizar algunas restricciones e impuestos, e incluso ante los supermercados para proteger nuestras ventas.

Una herramienta aún en nuestra mano es que seguimos identificando oportunidades de ahorro y realizamos inmediatamente los ajustes para mantener a nuestra empresa sana financieramente.

El respeto y confianza que sienten nuestros consumidores por SCHULLO es la mejor inversión que tenemos. Durante el 2016 realizamos más de 60 eventos de promoción frente a supermercados de Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. Logramos contactar directa y activamente a 96,000 consumidores. La gran mayoría ya nos conocían bien y expresaron gran entusiasmo y respeto por nuestra marca.

Nuestro buen nombre no es algo que damos por sentado, el mayor de todos los esfuerzos será retribuir, mantener y continuar ganándonos a pulso la lealtad de nuestros consumidores.



Dr. Daniel Maldonado Schullo