

INFORME DE GERENCIA DE LA COMPAÑÍA HERDIPE COMPAÑÍA LIMITADA

Quito, 26 de marzo del 2.008

Señores
SOCIOS HERDIPE CIA. LTDA.
Presente.-

De mi consideración:

Mario Díaz Peñaherrera, en calidad de Gerente General y Representante Legal de HERDIPE CÍA. LTDA., presento el informe de labores del año 2.007, así como también las perspectivas para el 2008.

1.- ANALISIS DEL SECTOR AVICOLA

A pesar de la situación económica difícil del país durante los últimos años. La avicultura ha mostrado un comportamiento dinámico, contribuyendo positivamente al logro alcanzado en el crecimiento del Sector Agropecuario. Gracias al nivel tecnológico aplicado, ha sido posible alcanzar parámetros productivos similares a los de otros países competitivos en esta actividad. El consumo de pollos, huevos y sus derivados, crece sostenidamente en el mercado ecuatoriano y se ha convertido en la fuente de proteína más barata. De ahí, las buenas expectativas que tienen los avicultores. Según el último censo para el 2006 se produjeron cerca de 155 millones de pollos y 2.500 millones de huevos. Esto no resultaría un negocio atractivo para algunos inversionistas, a menos que se tenga una producción diaria constante, ya que el negocio avícola tiene un ciclo de tres meses. Como resulta lógico pensar, si se integran varias granjas y se atiende a un segmento seguro, este negocio se torna bastante interesante, nuestra empresa por su parte agrupa a 10 granjas.

La rentabilidad en los pollos de engorde está entre el 3% y el 5%, pero en conjunto, el negocio de las aves mueve una cantidad inmensa de dinero ya que vincula a varios sectores.

Herdipe Cía. Ltda. con sus productos **EL GRANJERO** llega a tiendas, hogares, frigoríficos, restaurantes, empresas de catering, colegios, supermercados, distribuidores mayoristas, etc. Hoy por hoy nuestra empresa atiende aproximadamente a una base que supera los 3.000 clientes activos, ubicados a lo largo del Distrito Metropolitano de Quito y sus principales Valles aledaños.

Hemos venido desarrollando desde nuestra creación, productos cárnicos de extraordinarias características al mejor precio y calidad del mercado, fruto del esfuerzo de un grupo de profesionales y colaboradores, que hemos sabido identificarnos con la filosofía de la compañía, ofreciendo a nuestros consumidores una alternativa de alimentación sana, segura y confiable.

Desde que se creó, nuestra empresa ha tenido un crecimiento acelerado, hemos realizado fuertes inversiones en activos fijos y capital de trabajo; este crecimiento fue financiado en parte por la banca comercial. Lastimosamente debido a las condiciones particulares de estos créditos en cuanto a plazos y tasas de interés han resultado inadecuados con respecto al giro de nuestro negocio. Se podría decir incluso que debido a las condiciones particulares con las que operan los productos crediticios de la banca privada ha complicado el adecuado manejo en la generación de flujo y rentabilidad de nuestro negocio.

Por tal motivo hemos tenido que enfrentar serios inconvenientes en el día a día de nuestras operaciones. A pesar de esto durante el ejercicio económico del año 2007, nuestra empresa ha cumplido satisfactoriamente los objetivos de rentabilidad y eficiencia, así se puede verificar en las cifras financieras del año 2007.

Durante el año anterior y en lo que va del presente año, la banca privada ha restringido la entrega de líneas de crédito, a pesar, como es nuestro caso, que el Banco Pichincha está respaldado con garantías entregadas por nosotros que superan el 200%.

Como es de conocimiento público, durante el último año los costos de materia prima han tenido una escalada de precios, hoy por hoy el incremento en los precios superan el 30% comparados con el año anterior.



Es nuestro objetivo con el apoyo de la CFN buscar mejores oportunidades de financiamiento para nuestra empresa, mediante el Refinanciamiento de las operaciones de crédito que actualmente mantenemos con la banca privada, las mismas que nos permitan consolidarnos como una empresa rentable dentro del sector agropecuario.

Finalmente hemos aportado al país desde hace más de tres años varias fuentes de trabajo que permiten el empleo a más de 70 familias en forma directa e indirectamente a más de 300 personas.

2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACION DE LA EMPRESA

A.- VENTAS O INGRESOS:

Al cierre de del 2007 se registraron ventas por \$ 4'356,358.64. De acuerdo al tipo de producto que nuestra empresa comercializa, las ventas se desglosan de la siguiente manera:

- 67% - Pollo procesado
- 17% - Pollo en pie
- 8% - Presas seleccionadas
- 4% - Cerdos
- 3.6% - Menudencias
- 0.4% - Otros productos

Su rápido crecimiento desde el año 2003 obedece al aprovechamiento de sus capacidades técnicas y gerenciales así como una estructura administrativa y comercial que garantiza el cuidado y calidad de sus productos.

La empresa apunta a una diversificación en el sector de alimentos, debido a ello incursionó en la crianza de cerdos en el 2006, como un complemento para aprovechar la infraestructura y canales de venta existentes, lo que le permite ser competitivo en el medio.

Actualmente Herdipe Cía. Ltda. capta el 25% del mercado de aves en la ciudad de Quito; nos hemos concentrado fundamentalmente en el segmento de tiendas y frigoríficos, espacios o nichos de mercado no atacados eficientemente por las empresas líderes.

Las ventas mensuales de aves en promedio crecieron de 20.000 en el año 2004 a 100.000 en el año 2007; para el presente año 2.008 se mantendrá el mismo volumen de procesamiento, la diferencia radica en que se procesará más aves propias que integradas.

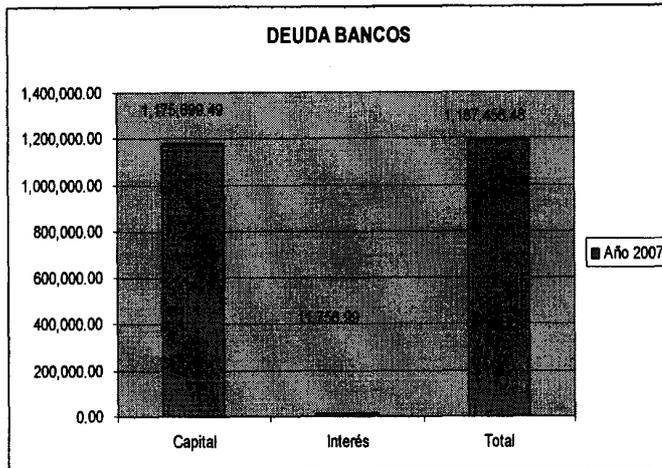
El número de clientes activos se incrementó de 100 en el año 2004 a 2.500 en el año 2006, este logro se realizó debido a una buena estrategia de distribución, atacando mercados normalmente descuidados por los líderes avícolas, esto radica en el abastecimiento personalizado a tiendas y frigoríficos de la ciudad de Quito en su gran mayoría y los valles aledaños en menor grado. Desde el año 2007 contamos con una base de clientes activos que superan los 3.000 clientes.

Es importante determinar que la cartera de clientes es sana y existe apenas el 0,5% de cartera vencida que no pasa más allá de 30 días posteriores a su fecha de vencimiento.

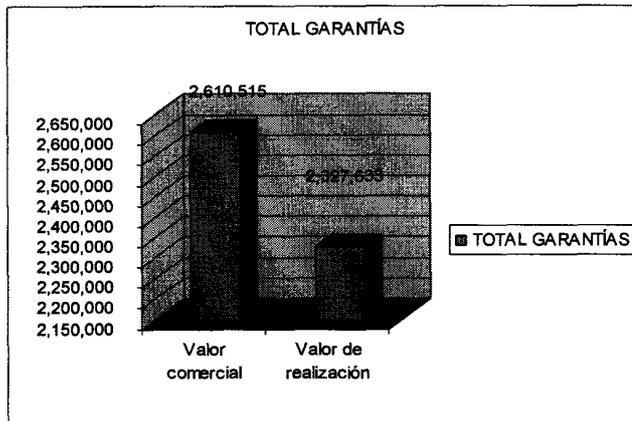
El mecanismo establecido para nuestra fuerza de ventas es mediante territorios distribuidos zonalmente cada día. Cada vendedor tiene como objetivo cubrir al menos una vez a la semana al cliente y sus pedidos, para ello contamos con 8 vendedores desde el año 2005, los cuales se han mantenido y cada vez se perfeccionan tanto en rutas, como en apertura de nuevos clientes.

Este crecimiento esta soportado por una distribución eficiente de la flota de camiones refrigerados, la cual es tercerizada por la empresa, dentro de la cual se encuentran en un trabajo conjunto nuestros vendedores tanto a nivel de pedidos como de cobros, trabajo supervisado y controlado por la empresa.

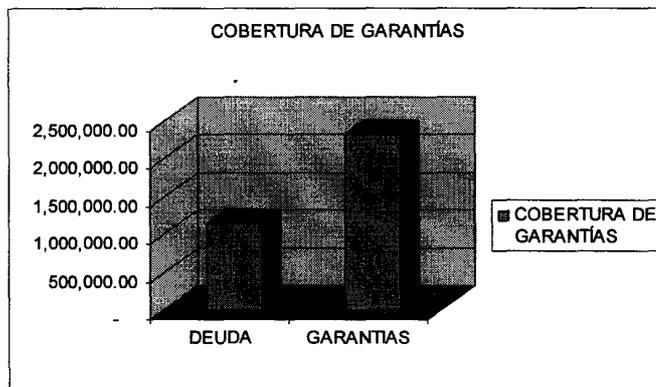
B.- ENDEUDAMIENTO:



El endeudamiento incluyendo intereses de las operaciones hasta el 31 de diciembre del 2007, se mantiene en \$ 1'175.699.49 dólares.



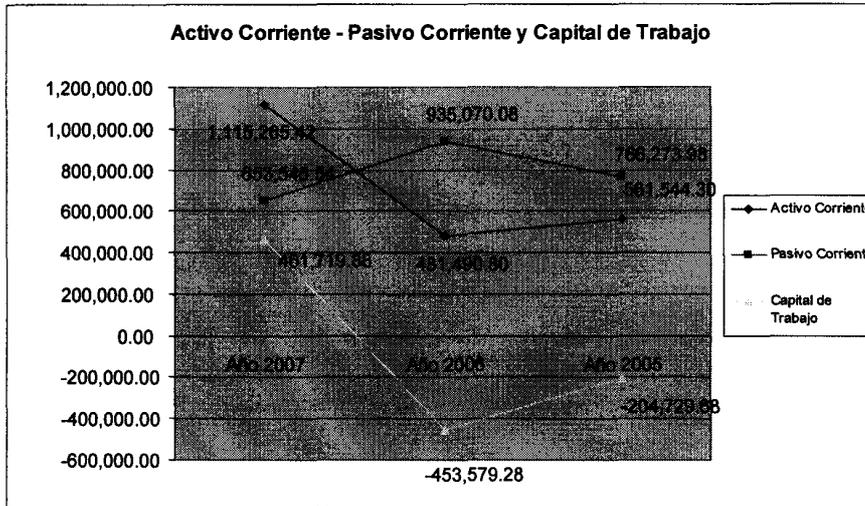
Las garantías hipotecarias que amparan el endeudamiento de la empresa están valoradas en 2'327,633 dólares de acuerdo a los avalúos de realización realizados por las entidades crediticias.



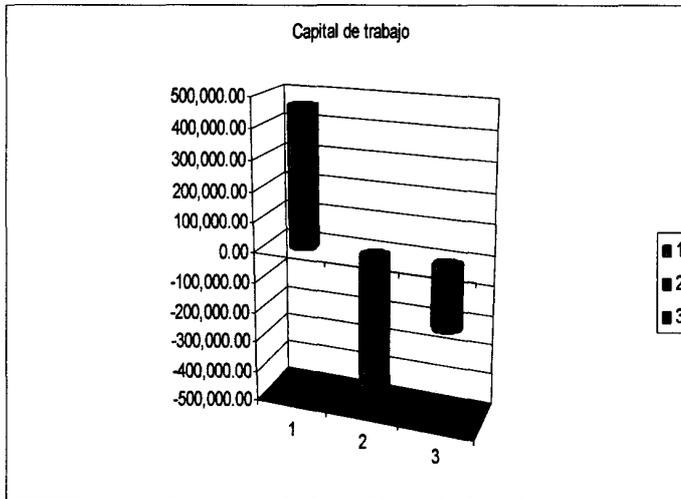
	DEUDA	GARANTÍAS REALIZACIÓN	%
COBERTURA DE GARANTÍAS	1,175,669.49	2,327,633	197.98%

Las garantías tienen una cobertura sobre el monto de endeudamiento incluyendo intereses al cercano al 200%, por lo que sobrepasa lo estipulado por las entidades de control 140%.

C.- LIQUIDEZ:



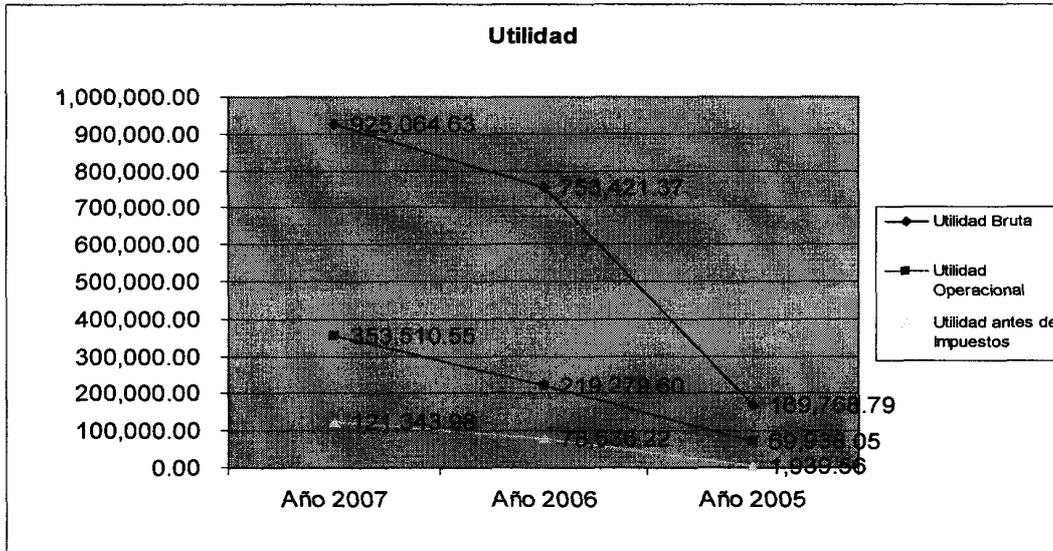
	Año 2007	Año 2006	Año 2005
Activo Corriente	1,115,265.42	481,490.80	561,544.30
Pasivo Corriente	653,545.54	935,070.08	766,273.98
Capital de Trabajo	461,719.88	-453,579.28	-204,729.68



	Año 2007	Año 2006	Año 2005
Capital de Trabajo	461,719.88	-453,579.28	-204,729.68

Los gráficos y datos del Capital de Trabajo nos demuestran que la empresa ha registrado una recuperación en la composición de sus activos.

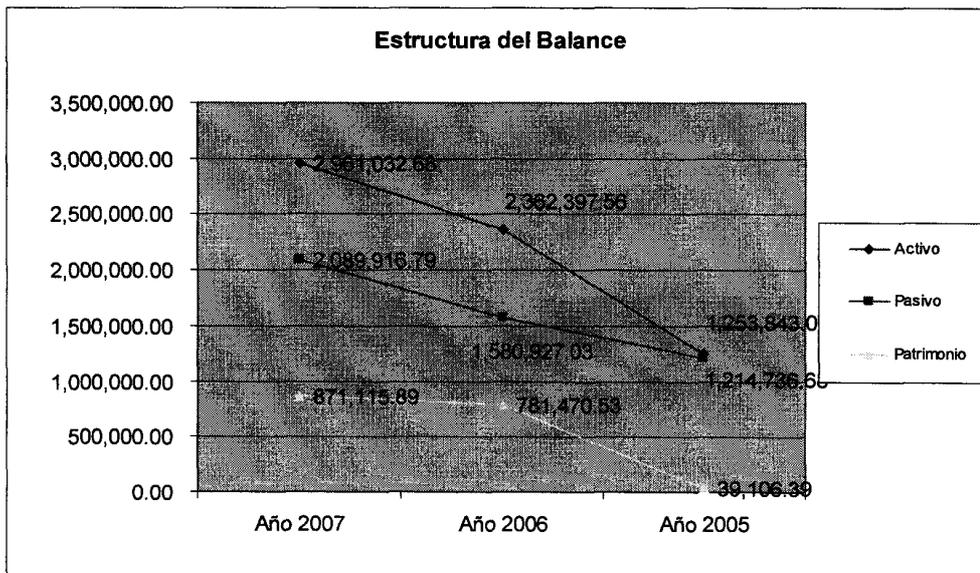
D.- RENTABILIDAD:



	Año 2007	Año 2006	Año 2005
Utilidad Bruta	925,064.63	753,421.37	169,768.79
Utilidad Operacional	353,510.55	219,279.60	69,938.05
Utilidad antes de Impuestos	121,343.98	78,636.22	1,939.56

La evolución de la utilidad nos demuestra la rentabilidad del negocio que a los tres años arroja una cantidad aceptable que se espera incrementar para el 2008, mediante un programa de reducción de costos, eficiencia en la comercialización, eficiencia en la crianza (parámetros técnicos de producción) mejor composición del precio promedio, obteniendo una adecuada estructura financiera, eficiencia en la gestión de compras (capital de trabajo adecuado).

E.- FUENTES Y USOS DE FONDOS:



	Año 2007	Año 2006	Año 2005
Activo	2,961,032.68	2,362,397.56	1,253,843.07
Pasivo	2,089,916.79	1,580,927.03	1,214,736.68
Patrimonio	871,115.89	781,470.53	39,106.39

A partir del 2006 estos se reflejan en los aportes de los socios a la compañía. Para el 2007 la rentabilidad del negocio fortalece aún más el patrimonio de la empresa con la utilidad registrada en este período.

F.- DATOS RELEVANTES:

Incremento de los precios de la materia prima durante el 2007

Precios Maíz 2007	
Precio por tonelada	
Ene-07	\$ 212
Feb-07	\$ 212
Sep-07	\$ 225
Oct-07	\$ 250
Nov-07	\$ 265
Incremento de ene-nov 2007	
25%	
Embarque de enero-2008	
Precio	\$ 285

Precios Soya 2007	
Precios por tonelada	
Ene-07	\$ 295
Feb-07	\$ 320
Mar-07	\$ 335
Abr-07	\$ 350
May-07	\$ 340
Jul-07	\$ 325
Sep-07	\$ 335
Oct-07	\$ 360
Nov-07	\$ 360
Incremento de ene-nov 2007	
22%	
Embarque de enero-2008	
Precio	\$ 500

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS SOBRE ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

<i>Período</i>	<i>2,007</i>	<i>2,006</i>	<i>2,005</i>
Composición de activos			
Activo corriente/activos totales	37.7%	20.4%	44.8%
Activo fijo/activos totales	62.3%	79.6%	55.2%
Apalancamiento			
Pasivos totales/activos totales	70.6%	66.9%	96.9%
Pasivos corrientes/activos totales	22.1%	39.6%	61.1%
Patrimonio/activos totales	29.4%	33.1%	3.1%
Composición de costos y gastos			
Costos ventas y producción/costos y gastos totales	81.0%	83.6%	91.0%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	5.5%	5.8%	2.4%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	8.0%	7.2%	3.3%
Gastos financieros/costos y gastos totales	5.1%	3.0%	2.1%
Liquidez			
Flujo operacional	378,645.16	227,239.68	166,573.67
Flujo neto generado	146,478.59	86,596.30	16,890.29
Capital de trabajo	461,719.88	-453,579.28	-204,729.68
Indice de liquidez	1.71	0.51	0.73
Indice de solvencia	0.35	0.29	0.29
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	13.93%	10.06%	36.23%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	4.10%	3.33%	1.13%
Utilidad neta/ventas	2.79%	1.88%	0.31%

De los principales indicadores financieros se resalta la mejor composición de los activos tanto a corto plazo como los fijos. Además se denota la delicada dependencia de la empresa de los inventarios (Prueba ácida), de ahí la importancia de mejorar la capacidad de abastecimiento de capital de operación. (adquisición de materias primas – alimento balanceado) que le permita un manejo eficiente de su ciclo de caja.

F.- PROPIEDAD INTELECTUAL:

Durante el año 2007 nuestra marca comercial a dado cumplimiento a lo que en propiedad intelectual se aplica, ya que durante dicho período nuestra marca "El Granjero" no ha recibido oposiciones comerciales de marca.

3.- PLANIFICACION ESTRATEGICA:

Fortalezas y Oportunidades

- Eficiencia en los canales de distribución del producto al consumidor final: (ventas mayoristas- cobertura)
- Pollo fresco – Cerdo fresco – presas seleccionadas
- Aceptación del producto – marca propia.
- Buena recuperación de cartera: (0.5% vencida)
- Buen respaldo patrimonial sobre pasivos: (Cobertura 204%)

- Adecuados parámetros técnicos de manejo de la producción: (mortalidad, índice de conversión alimenticia, peso al saque, etc.)
- Permanente capacitación del personal técnico y gerencial.
- Respaldo de un sistema para control de costos de producción.
- Competitividad dentro del sector avícola por estar integrados verticalmente (crianza, producción alimento, comercialización, productos con valor agregado, etc.)
- Existe la oportunidad de captar nuevos mercados, que antes ocupaban empresas pequeñas que han desaparecido por su baja competitividad.
- Manejo del 80% de la crianza de aves en granjas propias. (mejores resultados técnicos)

Debilidades y Amenazas

- Ausencia de capital de trabajo desde hace 2 años aproximadamente.
- Incremento en los costos de producción y ventas por la baja capacidad de negociación con los principales proveedores.
- Dificultad de ingresar a mercados institucionales: comisariatos, hoteles, restaurantes, autoservicios, etc., por la imposibilidad de financiar sus requerimientos de plazo.
- Incremento de precios de materia prima a nivel mundial (maíz, pasta de soya, aceite vegetal y sus similares).
- Riesgo de trabajar con stocks mínimos de materia prima para la elaboración de alimento balanceado por la falta de capital de operación.
- Presencia local.

ESTRATEGIAS

Administrativas:

- Tecnificación de los programas de registro y control, mediante la implementación de nuevas herramientas y servicios que se generan por las asesorías de empresas especializadas en las diferentes áreas del negocio.
- Implementación de programas de capacitación y motivación al personal que labora en las plantas de producción. (Buenas prácticas de manejo de alimentos, Normas de Calidad, Charlas motivacionales, preparación de vendedores en el servicio al cliente, etc.)

Financieros:

- Formación de Capital de trabajo inicial para inventario materia prima (hasta llegar a cubrir 2 meses de stock)
- Bajar incidencia de integrados (formar colchón financiero para cancelar capitalizaciones).
- Formar una masa de garantías que permita mejorar condiciones de crédito, utilizando otros productos financieros.
- Crecimiento y tecnificación **planificada**: acorde a las exigencias de nuestro mercado.
- Mejorar la negociación con proveedores, para optimizar las condiciones de precios por pronto pago, etc.

Técnico - Operativos:

- Reducción del porcentaje de mortalidad en crianza de aves en 1%, con respecto al promedio del año anterior.
- Disminuir el tiempo del pollo en granja hasta en 5 días sin afectar el peso promedio del año anterior al día de saque.
- Reducción de merma de peso del pollo en faenamiento y transporte para la comercialización hasta en 5% con respecto al año anterior.

- Implementar una programación permanente de reemplazos y mejoras en la genética del pie de cría de cerdos lo que conlleva al incremento la producción de carne en un 50%.

Mercado:

- Incremento en los precios promedios de venta de nuestros productos con respecto a los promedios del año anterior, de acuerdo al siguiente detalle:
 - Pollo vacío en \$ 0.13/Kg.
 - Pollo en pie en \$ 0.15/Kg.
 - Presas seleccionadas en \$ 0.12/Kg.
 - Menudencias de pollo en \$ 0.03/kg.
 - Cerdo procesado en \$ 0.08/Kg.
- Crear 2 centros de distribución propios ubicados en el SUR y en el NORTE (Mejor distribución, presencia y frecuencia en abastecimiento directo al consumidor final, evitar intermediación de mayoristas y mejorar precios de venta).
- Diversificar cartera de clientes entre otros: autoservicios, cadenas de hoteles, restaurantes, instituciones, etc.
- Dar valor agregado a nuestros productos, mediante la elaboración de: embutidos – harina aviar – cortes seleccionadas de cerdo, etc.
- Apertura de nuevos mercados: canales de distribución en cantones y provincias cercanas.
- Implementar campañas de publicidad institucional

Esperamos contar con la colaboración y la confianza de los socios en las nuevas iniciativas de HERDIPE para el presente período.

Atentamente,



Ing. Mario Díaz Peñaherrera
GERENTE GENERAL
HERDIPE CIA. LTDA.

