

**INFORME DE LA GERENCIA GENERAL DE MM&COMPANY  
EXPORTADORES S.A. SOBRE EL PERIODE  
ENERO DICIEMBRE DEL 2005.**

**Señoras y Señores Accionistas:**

Constituye una satisfacción el dirigirme a ustedes para establecer los fundamentos de nuestra empresa en el 2005, los objetivos trazados, los logros y los desafíos que atravesamos en este primer año de labores de nuestra empresa en una industria que al momento mueve cinco millones de cajas anuales de fruta importada.

**PARAMETROS DEL NEGOCIO**

**1. Ingresos y Utilidad Bruta:**

Nuestro objetivo inicial de ventas en el año 2005 fue de importación y comercialización de 60,000 cajas de fruta Chile equivalente a un ingreso aproximado de 650,000 USD. La realidad observada según cifras en los Estados Financieros adjuntos, señala que obtuvimos un ingreso neto de 1'087,000 usd lo que equivale a un incremento de 67% respecto a lo presupuestado. De igual manera, nuestro margen bruto de utilidades proyectado fue del 10% (promedio de la industria), siendo en la practica 23,35%.

Este porcentaje pudo incrementarse notablemente, si es que hubiésemos tenido continuidad en la provisión de fruta chile como se había planificado. ( ANEXO 1)

**2. Presupuesto de Gastos:**

El presupuesto de Gastos Operativos que nos trazamos al inicio del 2005, fue de 18000 usd mensuales equivalente a 216,000 usd anuales. En la practica dichos gastos alcanzaron la cifra de 138.1 millón. Esto significa una disminución 74,9 millones, que representa un 35,26% de ahorro. ( ANEXO 2)

**3. Comercialización:**

La ventaja competitiva en comercialización de MMCompany radica en la excelente ubicación geográfica para atender el mas importante segmento de este mercado que radica en 80% en la sierra ecuatoriana que nos a permitido abarcar mercados importantes en tiempos record y mantener un buen portafolio de clientes.

Por otra parte, la principal desventaja a la que hemos tenido que enfrentarnos fue imposibilidad de importar fruta directamente de Chile desde el inicio de nuestra operación. Resultado de la disyuntiva de las partes accionarias en impulsar a la empresa no como una importadora sino simplemente como una comercializadora, perdiendo de esta manera los beneficios fundamentales de una relación directa con el proveedor chileno, descuentos en compras problemáticas mejor selección de calidad y calibres de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

Lo que nos ha diferenciado de la competencia es la atención personalizada al cliente por parte de la Gerencia y su equipo de ventas. Las incursiones en los mercados mayoristas de investigación de mercado y atención a clientes en su sitio de expendio, nos abrió nuevas oportunidades de distribución exclusiva en importantes cadenas de autoservicios como Mega Santa Maria y el Comisariato del Ejército, etc proporcionando a nuestros clientes una mejor selección en nuestro portafolio de productos de alta calidad y rendimiento.

#### **4.La Competencia**

Una de las barreras mas problemáticas que hemos enfrentado debido a nuestra agresiva incursión en el mercado ha sido, el desbordante rompimiento de precios y la competencia desleal por parte de otros importadores lo que definitivamente ha debilitado a la industria. Pese a todo esto MmCompany mantuvo buenos márgenes de utilidad bruta por sus innovadoras estrategias y tácticas de comercialización.

Por las razones antes expuestas, este año vamos a tener que enfrentar una mayor amenaza directa por parte de nuestros competidores, pues hemos detectado que los más importantes actores en la industria han planificado abrir sucursales en Quito.

Para neutralizar esta amenaza estamos realizando fuertes alianzas de calidad y exclusividad con proveedores Chilenos y Colombianos( Aerocomercial DeliValle Ltda.C.I) para competir con marcas de calidad y renombre.

#### **5. Proveedores**

No podemos pasar por desapercibido el hecho de que nuestra proyección de costos operativos versus ventas, originalmente fue del 6% siendo en la practica del 12% debido a la falta de provisión y planificación en el abastecimiento de fruta Chilena por toda la

temporada incluyendo fruta de guarda. Estos se deben, a la falta de liderazgo y de presencia por parte de los Directivos del grupo, que estaban en la obligación de supervisar que las relaciones entre las empresas ecuatorianas caminen en una sola dirección y hacia un objetivo común. En mi última visita a Chile pude constatar el perjuicio ocasionado por comentarios y aseveraciones fuera de la realidad que habían sido emitidas por representantes de la otra empresa ecuatoriana del grupo. Como resultado, afecto la credibilidad y la confianza de los proveedores Chilenos hacia las dos empresas. Si esta situación no se regulariza de forma inmediata, las perspectivas de abastecimiento serán negativas y no se podrá cumplir ningún objetivo programado.

Definitivamente la importancia del negocio radica en la provisión de mercadería, tanto en su calidad como continuidad a lo largo del todo el año.

#### **6. Cartera**

La venta del año 2005 fue de 1'172,413 usd y el saldo de cuentas por cobrar al 31 de Diciembre fue de 90,051 usd, lo que representa el 7,68% de los ingresos. Esta cifra es el resultado de haber entregado a los clientes mercadería problemática de calidad.

Ello se debió a que se tuvo que recurrir a comprar emergentemente fruta sobrante que quedaban de la temporada 2005 en Chile por el abrupto corte de abastecimiento de fruta de calidad. Con este tipo de fruta de segunda los clientes hicieron fuertes devoluciones lo cual fue un perfecto pretexto para postergar pagos. Esto difiere notablemente de cartera sana y al día que la empresa disponía como se presento en los Estados Financieros al 30 de Abril a los representantes de las partes accionarias. Otros efecto contraproducente fue el perjuicio directo hacia nuestros cliente importantes debido a que por falta de nuestra provisión se quedaron sin el adecuado abastecimiento lo que ocasiono que no tuviesen fruta de otros importadores. ( Anexo 3).

El presente análisis contempla los aspectos relevantes de nuestro desempeño y las debilidades de nuestra estructura y desarrollo que impidieron mejores resultados económicos.

MM&Company fue fundada con el criterio de aprovechar la situación geográfica de sus instalaciones de San Rafael, en el Valle de los Chillos y la ventaja competitiva que representa el que nuestros clientes no deban viajar a Guayaquil para la provisión de frutas. Se reconoció la buena capacidad comercializadora del Grupo Merino con más de 25 años de experiencia comercial y logros importantes a su haber.

Desde el inicio se estableció que el Grupo Paulmann debía sentar las bases para la provisión de frutas de frío convencional en el primer semestre, y la provisión de fruta de atmósfera controlada, en el segundo. Por su parte, el Grupo Merino aportaba con su capacidad comercializadora y su conocimiento del mercado de la región.

Cabe resaltar el hecho cierto que significa la transparencia de nuestro accionar y la permanente apertura de nuestros registros y cifras a los representantes de nuestros asociados, así como la decisión de permitir y lograr la auditoría total de nuestros resultados para tranquilidad propia y ajena, en este año inicial de operaciones del 2005.

Demostramos con creces y resultados positivos los beneficios generados por la importación directa a los proveedores chilenos y el cumplimiento mayoritario de los créditos concedidos, los cuales solo se vieron opacados por la lamentable suspensión de la provisión de la fruta chilena, que provocó algunos problemas, en especial la difícil recuperación de la cartera en el segundo semestre.

## **7. Proyecciones 2006**

Para optimizar la organización y desarrollo en enero del 2006 se adquirió el sistema JIREH y se audito internamente la gestión contable del 2005, lo cual nos permitirá mejorar la eficiencia de los procesos, el control de inventarios, la administración y la planificación.

El 2005 constituye un año de grandes logros estratégicos e importantes avances en cada una de sus áreas. Por una parte, las ventas mostraron un sólido desempeño con crecimientos acelerados en los mercados relevantes.

El 2006 se debe caracterizar por ser un año de fuerte crecimiento en toda el áreas de la compañía alcanzando la proyección de 168,225 cajas importadas , ingresos por 2'295,141 usd y un EBITDA (Utilidad antes de amortizaciones, costos financieros, depreciaciones, participación de trabajadores e impuestos a la renta) de 564,000 usd.

La necesidad de diversificarse llevo a MmCompany a incursionar en nuevos rubro como la fruta Colombiana y la importación de pavos.

Para poder cumplir los objetivos de expansión es necesario que la compañía se comprometa en un proceso de inversión que lleve a una solidez financiera, incursiones en nuevos mercados y cumplimientos regulares de obligaciones.

Este informe pretende, con la objetividad que me caracteriza, poner en consideración a ustedes señores accionistas la gestión realizada en el año 2005 y lo que se pretende hacer en el 2006. Pero también presentar un cordial agradecimiento al grupo dirigido por Don Jurgen Paulmann, sin cuyo soporte y confianza no hubiéramos podido dar este paso inicial.

No quisiera dejar de relievare la dedicación y entrega de nuestra Gerente Finaciera, apreciada en sobremanera por nuestros clienetes y proveedores y cuyo aporte, y

#### EL FUTURO

Por ello, hemos establecido un Plan de inversiones y Aportes para prever las eventualidades que se plantean en el presente año 2006 ya que, es evidente que no podremos obtener producto si no invertimos para ello. (Anexo H Plan de Inversiones y Aportes para el 2006)

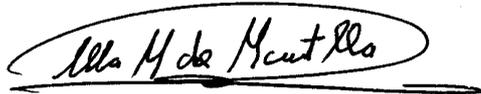
Por otra parte, también la empresa tiene pasivos de menor grado con proveedores nacionales y extranjeros y debe ponerse al día de alguna manera buscando el financiamiento necesario. (Ver Balances).

Este informe pretende, con la objetividad que me caracteriza, determinar los hechos que ocurrieron en el 2005, pero también presenta un cordial agradecimiento a Don Jurgen Paulmann, sin cuyo soporte no habiéramos podido dar este paso inicial.

No quisiera dejar de relidar la dedicación y entrega de nuestra Gerente Financiera, apreciada en sobremanera por nuestros clientes y cuyo aporte, hoy nos permite llegar a las conclusiones presentes.

Espero que los accionistas de MM&Company encuentren la información adecuada a sus requerimientos y los que demanda nuestra legislación.

Me manifiesto presta a solucionar cualquiera otra inquietud vuestra y debo, hoy, reiterarles el testimonio de mi más alta consideración y estima.

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature appears to read "Elba M. de Machado".

**Elba Merino Machado**  
**Gerente General**  
**MM&Company Exportadores S.A.**