

# 1. INFORME DE GESTIÓN

Manta, 31 de marzo del 2017

## Señores accionistas:

Dando cumplimiento a las obligaciones legales y estatutarias, en mi calidad de representante legal de la Compañía me permito presentar el Informe anual de gestión correspondiente al ejercicio del año 2016 y los resultados del mismo.

## ENTORNO ECONÓMICO

La economía ecuatoriana en el año 2016 presentó una fuerte desaceleración en los primeros meses por los bajos precios del petróleo que persistieron durante el año e hicieron que se deteriorara aún más la economía ecuatoriana por lo que se tuvo un crecimiento negativo en el año.

Es claro que la reducción en el precio del petróleo y la importación de los derivados obligó al Gobierno a reducir el gasto público lo que afectó directamente el ingreso interno del país.

Este complejo panorama económico se complicó aún más por los efectos del terremoto ocurrido el 16 de abril que dejó 663 muertes y cerca de 80.000 desplazados, lo que generó requerimiento financieros del orden \$3.500 millones para reconstruir las zonas afectadas, y esto contribuyó a que el crecimiento del PIB bajase en un 0,7% del año 2015 al 2016, siendo los sectores económicos más afectados la acuicultura, el comercio, la manufactura y el turismo. No obstante, se espera un impulso económico positivo por los efectos de la reconstrucción de la infraestructura afectada por el fenómeno natural.

Por otra parte se observó una disminución de la inflación en un 1,6% debido a la eliminación del efecto causado por las salvaguardias a las importaciones que se introdujeron en marzo del 2015 y al débil dinamismo de la economía del país.



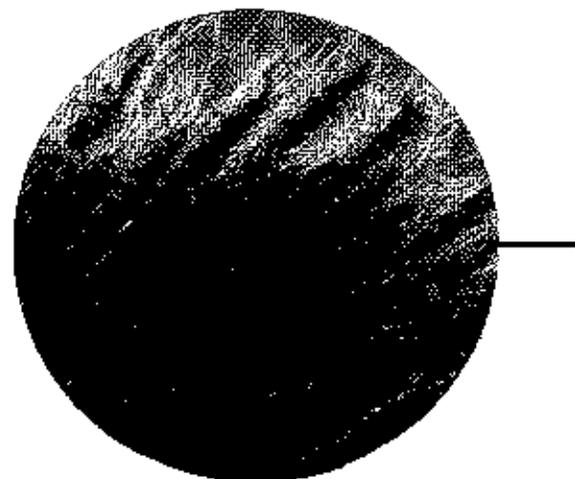
### **Perspectivas de Evolución**

Se prevé una ligera recuperación en el país para el año 2017, aunque la situación económica seguirá siendo complicada ya que los bajos precios del petróleo obligarán a implementar recortes en el gasto público, lo que conllevará a una reducción en la inversión y el consumo, mitigada en algo por el aumento de las remesas y por el crecimiento de la demanda interna, siendo claros que un repunte del precio internacional del petróleo mitigará aún más lo antes enunciado.

El Gobierno ve necesario adoptar una consolidación fiscal, dado que los ingresos de los sectores petroleros y tributarios se encuentran en niveles bajos y el déficit fiscal es creciente.

Esta situación obligó en el mes de abril del año 2016 a que se aprobara la Ley Orgánica para el Equilibrio de las Finanzas Públicas que incluyó un nuevo impuesto del 15% al consumo telefónico de las empresas y el aumento de los impuestos a las bebidas azucaradas y al tabaco entre otras. Esta reforma inició el 30 de abril de 2016, por lo cual el gobierno incrementó sus ingresos fiscales del orden de \$340 millones durante el año.

Es claro que el crecimiento del déficit fiscal va a obligar a una mayor deuda pública, dependiendo directamente de la financiación externa de China quien es el mayor financiador del país, así como de la Comunidad Económica Europea, el BID y otras entidades internacionales quienes han ofrecido su colaboración para mitigar el daño sufrido por efecto del terremoto y que hizo necesaria la reconstrucción de la infraestructura.



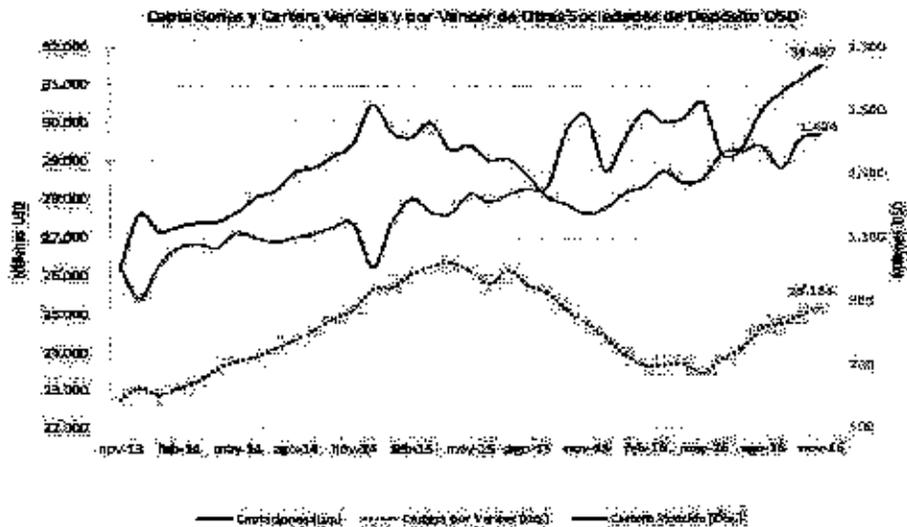
# BCE

Banco Central del Ecuador

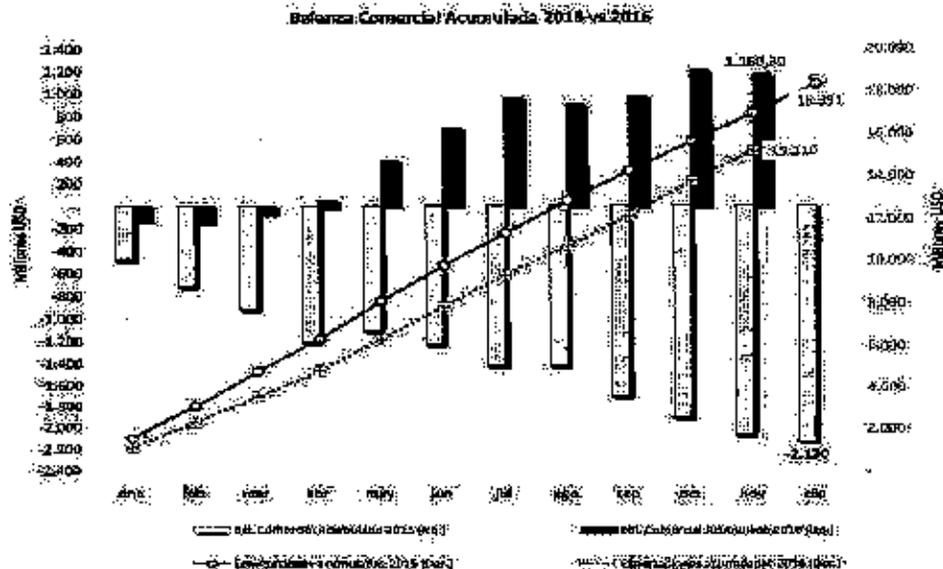
## Gráficos económicos del Ecuador

DICIEMBRE DE 2016

### Sector Monetario y Financiero CAPTACIONES Y CARTERA VENCIDA

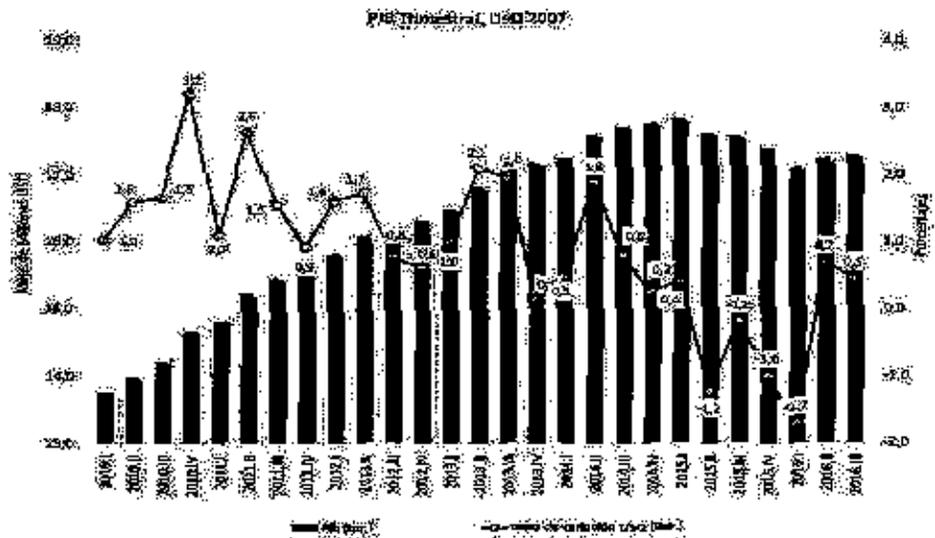


### Sector Externo BALANZA COMERCIAL

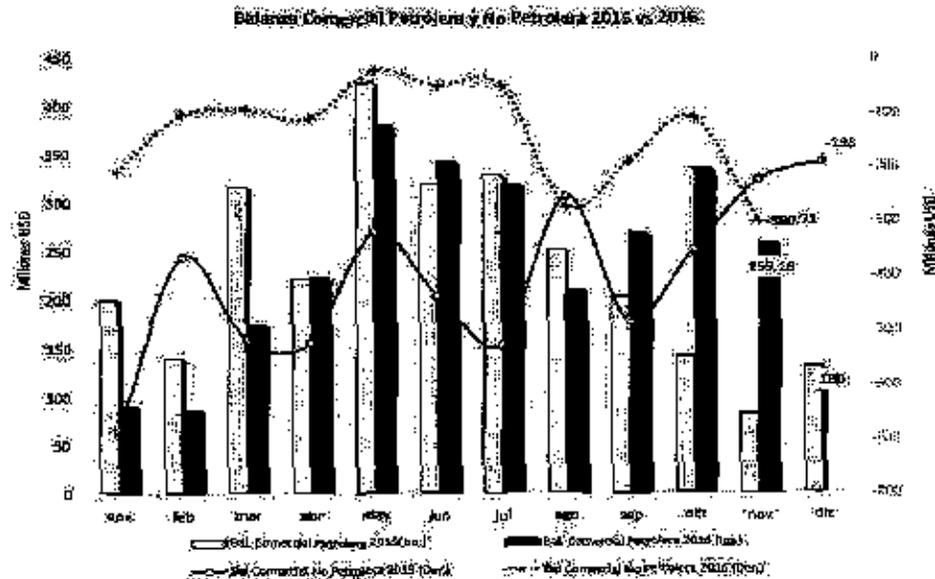


## Sector Real

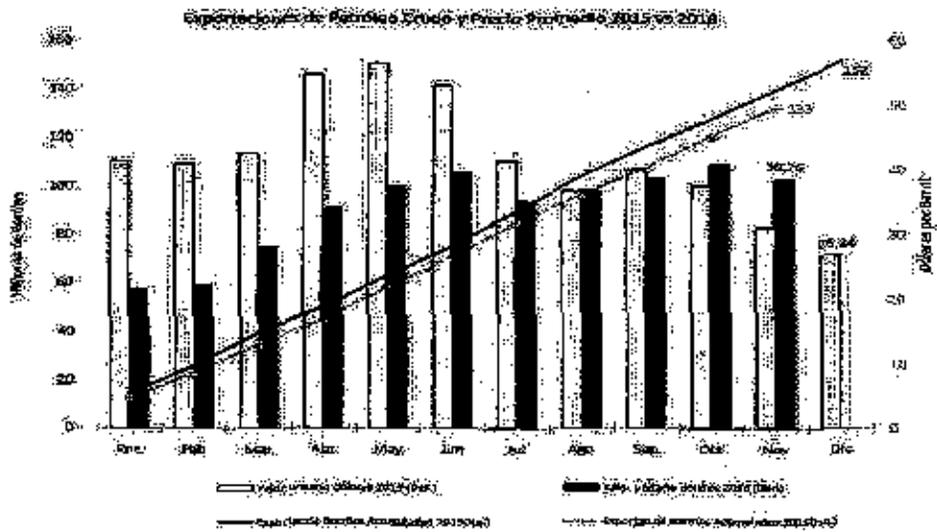
### PIB Trimestral, USD 2007



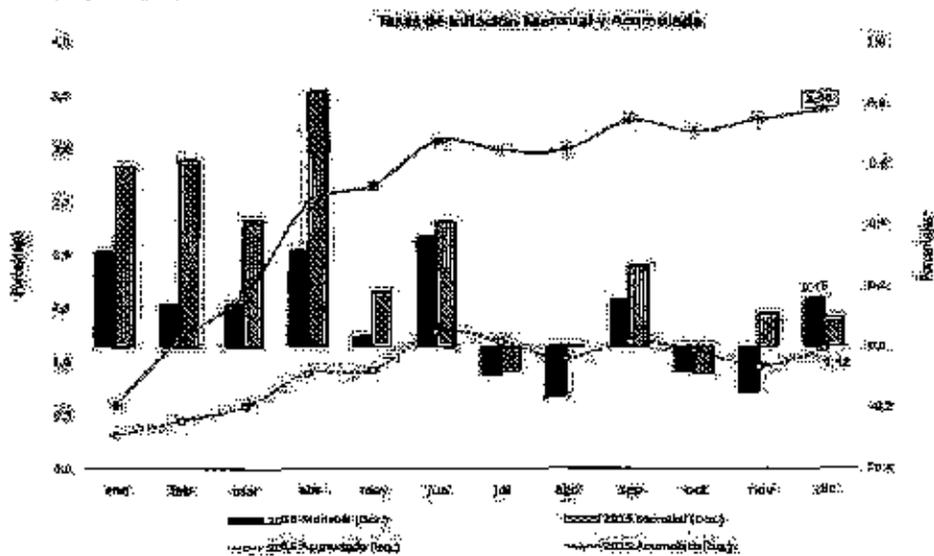
### BALANZA COMERCIAL PETROLERA Y NO PETROLERA



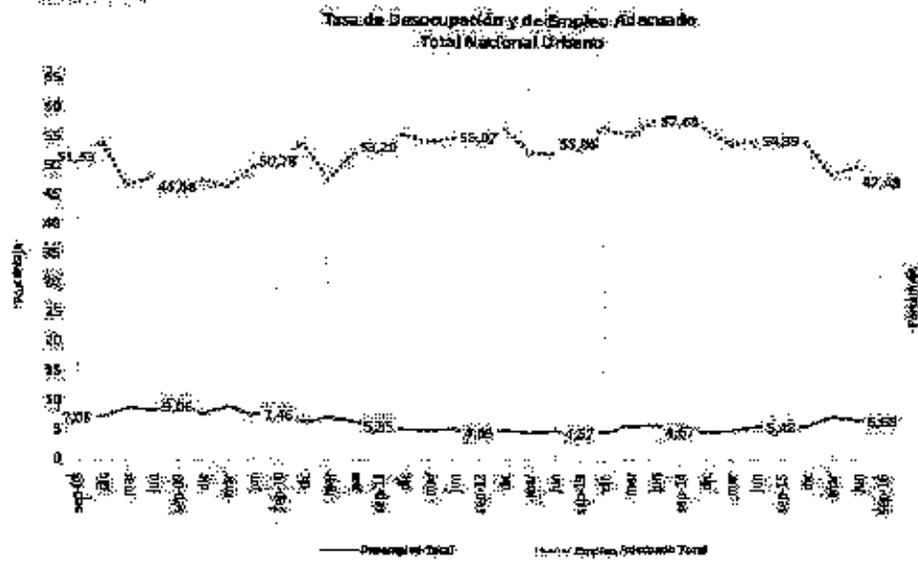
## PETRÓLEO



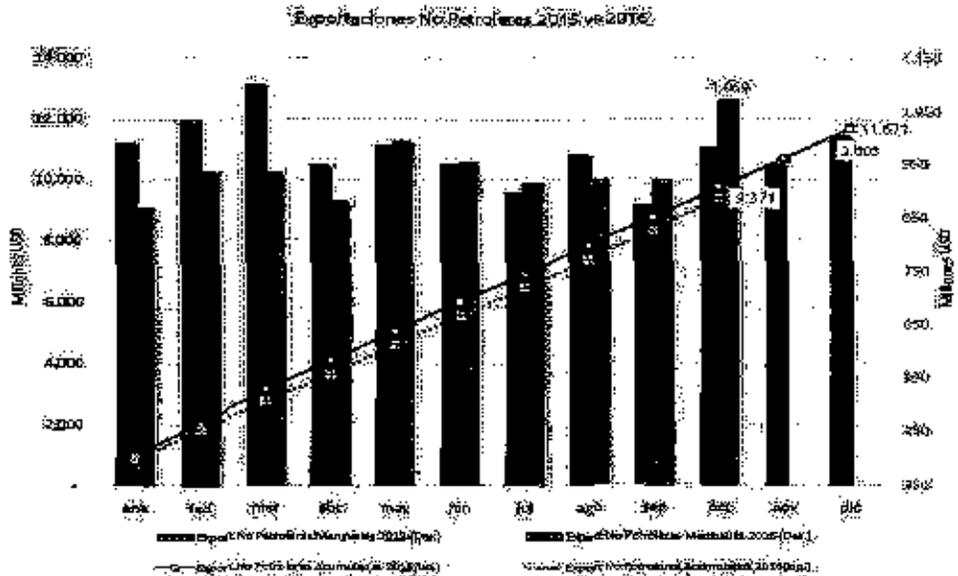
## INFLACIÓN



## EMPLEO



## EXPORTACIONES NO PETROLERAS



## VENTAS Y OPERACIONES

Las ventas totales alcanzaron la cifra de 14.149 toneladas, 13.522 toneladas menos que el año anterior, lo que representó una disminución del 48.8%; esto debido a la afectación de la infraestructura de los productores del sector pecuario del país por efectos del terremoto, a la disminución de ventas a porcicultores debido a los efectos del contrabando de carne de cerdo y al paro que tuvimos en nuestra planta debido a los daños que causó el terremoto que afectó al país el 16 de abril de 2016.

Nuestro decrecimiento fue del orden de 1.293 toneladas de mascotas y 12.856 toneladas en alimentos balanceados.

### Mascotas

El acumulado del 2016 representa un decrecimiento del 10% en volumen y 6% en dinero frente al 2015. Esta caída en ventas se presenta sobre todo en la línea ItaCan la cual pasó de facturar 1.131 toneladas en el 2015 a 992 ton en el 2016; todo ello basado en la estrategia de mercadeo de buscar la venta de producto de mayor margen y mejor nutrición alimentaria para las mascotas.

2013	Chuncky	26	20	18	21	24	15	17	10	19	14	15	7	199	
	ItaCan	96	64	63	86	89	72	129	99	81	324	23	26	1.054	
<b>Total 2013</b>		<b>122</b>	<b>84</b>	<b>81</b>	<b>107</b>	<b>113</b>	<b>87</b>	<b>146</b>	<b>109</b>	<b>100</b>	<b>348</b>	<b>49</b>	<b>34</b>	<b>1.254</b>	<b>26%</b>
2014	Chuncky	16	13	16	18	18	20	39	22	14	18	27	21	239	
	ItaCan	99	71	51	86	100	67	86	86	89	82	96	94	1.096	
<b>Total 2014</b>		<b>114</b>	<b>84</b>	<b>67</b>	<b>104</b>	<b>119</b>	<b>86</b>	<b>125</b>	<b>107</b>	<b>103</b>	<b>100</b>	<b>123</b>	<b>119</b>	<b>1.285</b>	<b>3%</b>
2015	Chuncky	31	26	26	36	34	28	40	40	38	36	32	32	402	
	ItaCan	95	91	100	115	88	74	90	90	109	106	65	74	1.131	
<b>Total 2015</b>		<b>126</b>	<b>117</b>	<b>126</b>	<b>151</b>	<b>122</b>	<b>99</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	<b>146</b>	<b>142</b>	<b>97</b>	<b>106</b>	<b>1.533</b>	<b>19%</b>
2016	Chuncky	22	11	22	32	24	22	37	34	35	28	29	28	385	
	ItaCan	109	95	97	56	49	69	32	42	50	59	68	84	992	
<b>Total 2016</b>		<b>131</b>	<b>106</b>	<b>119</b>	<b>88</b>	<b>73</b>	<b>101</b>	<b>119</b>	<b>126</b>	<b>128</b>	<b>121</b>	<b>97</b>	<b>112</b>	<b>1.387</b>	<b>-10%</b>
2013	Chuncky	33.449	36.657	28.601	34.294	42.646	37.293	29.479	16.381	34.216	32.399	32.086	23.721	374.538	
	ItaCan	74.879	67.248	72.134	74.342	25.627	57.845	56.288	78.701	79.064	115.667	90.214	63.246	896.365	
<b>Total 2013</b>		<b>108.328</b>	<b>103.905</b>	<b>100.735</b>	<b>108.636</b>	<b>118.273</b>	<b>95.138</b>	<b>125.667</b>	<b>95.082</b>	<b>113.282</b>	<b>147.763</b>	<b>122.301</b>	<b>87.011</b>	<b>1.280.903</b>	<b>30%</b>
2014	Chuncky	51.723	45.266	38.328	43.360	32.781	40.246	63.413	43.644	25.042	24.219	34.763	49.786	784.557	
	ItaCan	89.523	65.897	69.313	92.442	192.494	87.627	87.834	86.010	89.376	82.107	94.236	93.135	1.024.516	
<b>Total 2014</b>		<b>141.246</b>	<b>111.163</b>	<b>107.641</b>	<b>135.802</b>	<b>225.274</b>	<b>127.873</b>	<b>151.247</b>	<b>129.054</b>	<b>114.418</b>	<b>126.926</b>	<b>128.999</b>	<b>142.921</b>	<b>1.809.073</b>	<b>39%</b>
2015	Chuncky	63.617	59.985	54.150	75.965	62.382	44.399	82.401	82.633	25.286	73.292	76.967	66.843	928.657	
	ItaCan	85.728	93.787	94.426	108.157	88.362	38.075	86.170	67.780	107.247	105.225	93.949	79.079	1.115.865	
<b>Total 2015</b>		<b>149.345</b>	<b>153.772</b>	<b>148.576</b>	<b>184.122</b>	<b>150.744</b>	<b>122.474</b>	<b>168.571</b>	<b>150.413</b>	<b>262.533</b>	<b>178.517</b>	<b>170.916</b>	<b>145.922</b>	<b>2.044.522</b>	<b>27%</b>
2016	Chuncky	67.627	68.200	62.260	64.829	40.861	68.038	76.076	71.968	79.605	68.776	59.422	74.954	814.731	
	ItaCan	106.408	94.677	96.056	57.072	83.979	36.578	83.118	44.518	62.499	94.577	69.408	66.981	1.005.198	
<b>Total 2016</b>		<b>174.035</b>	<b>162.877</b>	<b>158.316</b>	<b>121.901</b>	<b>124.840</b>	<b>104.616</b>	<b>160.194</b>	<b>116.486</b>	<b>142.104</b>	<b>163.353</b>	<b>128.830</b>	<b>141.935</b>	<b>1.819.929</b>	<b>-6%</b>

También cambiamos el proceso de distribución de nuestros productos con el fin de obtener una relación directa con los centros de comercialización de nuestra línea de mascotas para con los clientes finales y es así como se logra negociar y comprometer a las cadenas de almacenes, clínicas veterinarias y almacenes agropecuarios; Estamos haciendo inversión en la capacitación pertinente tanto a los veterinarios como a los dependientes de mostrador para que diesen el correcto impulso a nuestros productos.

La Línea Chunky mereció una especial atención de nuestra parte de tal manera que fue la menos afectada en su proceso de facturación al pasar de 402 toneladas en el 2.015 a 395 toneladas en el 2.016.

A partir del mes de julio se implementó un mayor enfoque en la venta directa con cuatro vendedores para la ciudad de Quito y manteniendo uno en Guayaquil. Su objetivo fue cubrir con mayor énfasis los espacios del mercado de cada uno de los canales comerciales y hacer la capacitación directa en los argumentos diferenciadores con la línea Chunky.

El 2.016 realizamos ajustes en la estructura comercial buscando personal especializado de tal manera que se generasen las bases futuras de nuestros productos siendo innovadores en los procesos de mercadeo como de atención directa a nuestros clientes con el fin de fijar la fidelización a cada uno de nuestros productos en cada una de las poblaciones objetivo.

En VENTA DIRECTA se ha logrado un crecimiento constante hasta alcanzar las 531 toneladas al cierre del 2.016. Igual sucede con DISTRIBUIDORES ESPECIALIZADOS donde alcanzamos 182 toneladas. El reto en este canal es consolidar relaciones con distribuidores masivos de productos pecuarios y que vean como un socio estratégico nuestros productos de la línea de mascotas.

En el canal AUTOSERVICIOS mejoramos la relación con Corporación Favorita y Gerardo Ortiz sumando a esta base los comisariatos CONORQUE.

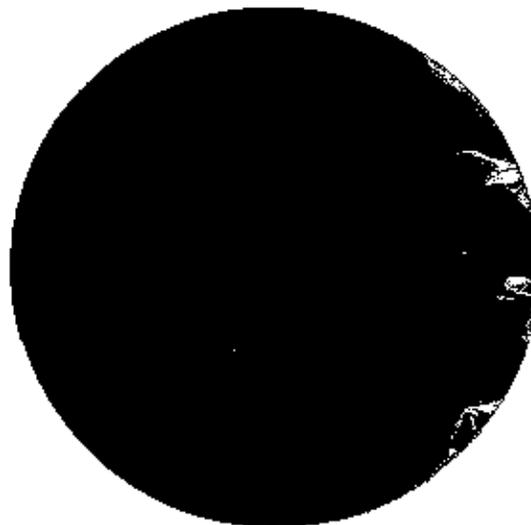


### **Balanceados**

En el año 2016 se presenta una disminución de 12.087 toneladas, pasando de 26.135 toneladas en el año 2015 a 14.047 toneladas en 2016, lo que equivale a una disminución del 46,2%.

Esta disminución en ventas en general se debió a tres grandes temas:

- El efecto económico del terremoto en los clientes de la zona de influencia de la Compañía ya que este causó la caída de galpones y cierre de la actividad de los pequeños productores, el deterioro de los locales en los cuales nuestros distribuidores tenían sus puntos de venta y a la disminución en el consumo por dificultades económicas de la zona. Nuestra empresa estuvo cerrada sin producir durante 45 días mientras se hacían los arreglos de las instalaciones, lo que causó pérdidas de ventas muy importantes mientras se volvía a poner a punto nuestra fábrica y de todas formas hubo clientes que se perdieron debido a que hicieron negociaciones con la competencia con el fin de garantizar el suministro para sus animales.
- Las dificultades que tuvieron los medianos productores avícolas y porcícolas por la sobre oferta de pollo y cerdo causados por contrabando desde Colombia y Perú, por la consolidación de los grandes productores pecuarios ecuatorianos que siguieron creciendo en el mercado y por la integración de las fábricas de alimento balanceados en el negocio de pollo y del cerdo.



## Por línea de productos

### Avicultura

Fue otro año complejo para la industria avícola debido a que el precio de pollo alcanzó un rango de \$ 0,60 por libra en pie como el precio más bajo y no superó los \$ 0,8 como rango más alto y con costo de producción de \$ 0,75 con alimento comercial, lo cual causó dificultades a los avicultores medianos que no son eficientes en la producción y los llevó al cierre de sus operaciones.

El terremoto acaecido en abril de 2016 en la zona costera, nuestra zona de influencia por la ubicación de la planta en el cantón de Manta, perjudicó de manera significativa la operación de la producción de pollo en las provincias aledañas al epicentro, pues hubo derrumbes de sus galpones, deterioro de sus equipos de ambiente controlado, así como el deterioro de las instalaciones de los pequeños y medianos comercializadores de carne en canal.

En Ecuador se produjeron en 2016 un total de 230 millones de pollos, los cuales en un 77 % se encuentran concentrados en los cinco mayores productores del país lo que hace necesario un esfuerzo grande de formación y capacitación al mediano y pequeño productor de nuestra parte de tal manera que su operación sea rentable y se logre la fidelización.

Nuestras ventas de alimento balanceado para avicultura se redujeron en 8.262 toneladas (58%) con respecto al año 2015, pasando de 14.359 toneladas a 6.097 toneladas.



### **Porcicultura**

El año 2016 fue muy complicado para el sector porcícola debido al descenso de precios de venta que se traía desde junio de 2015 y que siguieron su tendencia hasta mediados de Octubre por el exceso de oferta en especial de animales en pie y faenados traídos de contrabando desde Colombia y Perú, países con mejores costos de producción por sus políticas de importación de maíz y soya y en los cuales la devaluación de sus monedas les permitió tener unos precios en dólar muy atractivos y competitivos para el Ecuador.

Las ventas de alimento en el año 2016 alcanzaron una cifra de 7.387 11.127 toneladas, con una disminución de 3.740 toneladas (34%) con respecto al año 2014 cuando se vendieron 11.127 toneladas.

### **Ganadería y equinos**

Se vendieron 540 toneladas en el año 2015, lo que representa una reducción de 73 toneladas con respecto a lo vendido en el año anterior.

### **Clientes**

Es bien positivo mostrar como para finalizar el año 2016 contamos con 31 distribuidores de todas nuestras líneas de producto de tal manera que hemos doblado su cantidad con respecto al año 2015, situación que nos garantizará una muy buena permanencia en sus zonas de influencia y traerán en el tiempo nuevos clientes por la bondad de nuestros productos.

Con respecto a los Clientes Directos mantenemos el número de 29 con los que podremos fortalecer nuestra línea de negocios y potenciar mejor sus resultados zootécnicos de tal manera que se optimicen sus márgenes del negocio y así tener una fórmula ganadora para las partes.





## RECURSOS HUMANOS

Las actividades del departamento de talento humano en el año 2016 se caracterizaron por la atención a tres grandes frentes:

- Se atendió diligentemente la tragedia personal causada por el terremoto del 16 de abril que causó daños en las viviendas de los empleados y daños físicos en los parientes de algunos de ellos.

Los empleados de Itacol en Colombia, los accionistas de la empresa y los proveedores del exterior hicieron donaciones en dinero para ayudar a sus colegas ecuatorianos, por lo que desde el principio de la tragedia se atendió las necesidades de agua, albergues temporales, comida y muchas de las necesidades básicas del personal de la empresa.

Posterior a la tragedia se atendieron las necesidades de reparación de las viviendas, reemplazo de muebles y enseres destruidos en el sismo y compra de terreno y construcción de nuevas casas a los que lo perdieron todo.

- Se inició con el trabajo de mejorar las comunicaciones de la empresa y para ello se hizo una capacitación en Comunicaciones Asertivas a todo el personal administrativo y se le hizo seguimiento a los talleres definidos por esta metodología.
- Se empezó a trabajar en la mejora del clima organizacional de la empresa para lo cual se realizó una encuesta que describió la situación actual y se definieron y empezaron a aplicar una serie de actividades para mejoramiento de clima.

## SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

- Durante el 2016 se impartieron capacitaciones en prevención de incendios, uso y manejo de extintores, estabilización y rescates de heridos a todo el personal de brigadas, con el fin de estar preparados para dar una primera respuesta en caso de emergencias.
- Se realizaron simulacros para la evacuación de personas en caso de accidentes laborales, para ello contamos con la ayuda de la ambulancia del cuerpo de Bomberos de Manta, y se sincronizó el tiempo de respuesta de la misma.
- Debido al trauma de nuestra gente causado por el terremoto en nuestro país, se procedió a dictar charlas a todo el personal en temas de cómo actuar en casos de sismos y pusimos puntos de encuentro en la empresa en caso de requerirse, para así evitar accidentes dentro y fuera de la empresa.

- Se dictaron campañas de prevención de consumo de alcohol, tabaco y drogas.
- Realización campañas de vacunación contra la influenza.
- Se finalizó el año 2.016 con 450 días sin accidentes, siendo un logro alcanzado gracias a la colaboración de cada uno de las personas que hacemos PRODUCTOS BALANCEADOS COPROBALAN S.A.

## ADMINISTRACIÓN E INFORMACIÓN FINANCIERA

Los estados financieros que se presentan a los accionistas fueron auditados por la compañía Audicomex.

## SITUACIÓN JURIDICA

Las actividades de la sociedad se desarrollaron de conformidad con lo dispuesto en las normas vigentes. De igual manera, la sociedad y sus representantes atendieron en forma oportuna los requerimientos y solicitudes de información de las entidades gubernamentales y de terceros.

## RETOS Y OBJETIVOS PARA EL 2.017

Los retos del próximo año los podemos resumir en los siguientes grandes temas:

- Rentabilizar la operación y recuperar la caja.
- Incremento de ventas hasta 3.000 toneladas mes para vender en el año 27,217 ton.
  - o Terminar el año con 60 distribuidores y ventas de 1.250 toneladas mes. Hoy 600 ton mes.
  - o Incrementar la venta a clientes directos hasta llegar a 1.750 toneladas mes. Hoy 650 ton mes.
- Adecuada gestión de compras para lograr costos competitivos.
- Calidad adecuada a las necesidades del mercado.
- Mejorar en la productividad.

## **Comercial**

Tendremos un incremento en la red de distribuidores en todo el país para terminar en 2017 con 60. Para ello se harán algunos cambios en el personal de ventas y se conseguirán 2 vendedores nuevos, uno para atender la zona del Austro y otro para el centro y oriente sur del país.

Hay objetivos de distribuidores por zona y ciudad que deben ser cumplidos por los vendedores.

Buscaremos acuerdos con Distribuidores para usar sus bodegas en Esmeraldas, Santo Domingo, Quevedo, Oriente y Ambato; potencializar la bodega de Globandina Guayaquil para alimento de Caballos y tendremos una logística eficiente adaptada a las necesidades del mercado.

Todos los distribuidores deberán tener el aviso de Itacol en su fachada, tendremos material POP adecuado a las necesidades de promoción del producto y un Plan de Activación Comercial (PAC) para clientes con programación semanal y mensual de actividades.

Tendremos un Portafolio adaptado a las necesidades de los clientes del mercado ecuatoriano con precios competitivos de acuerdo a cada uno de los mercados y desarrollaremos nuevas líneas para Ponedoras, Cuyes, Piscicultura y Camarones.

Incrementaremos las ventas a los clientes directos actuales buscando el aumento de clientes de pollo y cerdo, recuperando los clientes perdidos por las diferentes circunstancias vividas y el acercamiento a clientes nuevos en las diferentes zonas del país.

Buscaremos alianzas estratégicas con productores de cerdos en el cual nosotros aportamos el alimento y ellos los lechones, como las instalaciones que poseen y el personal idóneo soportado por el área nutricional de Coprobalan. Buscaremos hacer alianzas con comercializadores finales de carne de cerdo con contratos de suministro.

Buscaremos el arrendamiento de una granja experimental para la producción de huevos con el fin de fijar la escuela de galponeros y así optimizar el adecuado manejo de nuestros productos por parte del avicultor, así vincularemos a los comercializadores para evaluar el sistema de mercadeo y capacitar al pequeño productor en su mejor forma de la adecuada comercialización de su producto.

### **Compras**

Dentro del proceso de cumplimiento ante el estado ecuatoriano de la Compra de la Cosecha Nacional de Maíz se han venido diseñando las estrategias que nos faciliten el dar cabal cumplimiento y es por ello que estamos en búsqueda de bodegas en arriendo o en alianza con las cooperativas de productores de maíz en la Provincias de Los Ríos y Manabí de tal manera que tengamos facilidad en el acopio de la cosecha de primer semestre del año para consumos hasta el mes de noviembre y en la cosecha del segundo semestre comprar los consumos hasta enero del año siguiente, de tal manera que optimicemos los costos durante el año 2017 en nuestras materia prima y poder tener derecho a importar la cantidad adecuada y suficiente de maíz para los consumos desde enero hasta mayo de 2018.

Incrementaremos el portafolio de materias primas tanto nacionales como importadas las cuales serán registradas ante Agrocalidad y buscaremos el apoyo del amplio conocimiento de nuestros Señores Accionistas para obtener las sinergias necesarias con los proveedores internacionales y nacionales de tal manera que sean los socios estratégicos en el crecimiento y fortalecimientos de relaciones rentables a lo largo del tiempo.

### **Producción**

Implementaremos en 2017 el programa de certificación Itacol en la planta de Manta.

Mejoraremos la productividad en los diferentes procesos de la Planta, con el fin de obtener los mejores resultados tanto técnicos como económicos de cada uno de nuestros procesos y para ellos contaremos con todo los procesos de capacitación de nuestra ESCUELA DE LIDERES de tal manera que podamos compartir en el futuro desarrollo integral de nuestros funcionarios.

Finalmente mis agradecimientos a todos los miembros del Directorio y de funcionarios de la empresas en diferentes áreas por el apoyo recibido.

Cordialmente,



**JUAN FERNANDO URIBE S**  
Gerente General