

**INFORME DE GERENCIA GENERAL  
DELINATURA CIA. LTDA.  
EJERCICIO FISCAL 2019**

Quito, Junio 12 del 2020

Señores Accionistas,

De conformidad con lo que disponen la ley de compañías y los estatutos de DELINATURA Cia. Ltda., someto a consideración de la Junta General Ordinaria de Accionistas, el informe anual correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de diciembre del año 2019.

Al igual que el año 2018, en el año 2019 continuamos con una recesión económica que mantuvo los precios bajos con alta actividad promocional con descuentos o más producto por el mismo precio. Todo esto afecta directamente al margen de venta sin generar el incremento en volumen que sería necesario para compensar los descuentos.

Me voy a referir para facilidad de análisis a cada línea de productos que tenemos por separado, esto es Galletas, Granolas, Barras y Mixes.

**Galletas:**

Adicionalmente a la reducción de precios, los autoservicios se han vuelto mucho mas exigentes en cuanto a la rotación mínima requerida de cada ítem, y en galletas hemos continuado perdiendo volumen con la presencia de productos importados relativamente baratos, especialmente de GULLON con variedades funcionales -especialmente SIN GLUTEN- lo cual llevó a que Corporación Favorita nos descodifique nuestra línea Sin Gluten. Para rematar el 2019, el PARO que sufrió el país en Octubre tuvo secuelas muy fuertes para nuestra producción de galletas ya que 3 ventas que teníamos prácticamente aseguradas para canastas navideñas (hemos vendido \$24.000 para canastas Navideñas anteriormente) y no se concretaron por medidas de ahorro que implementaron esos clientes. La producción de galletería cayo de \$73.800,- a \$39.225,- equivalente a -47% vs el 2018.

**Granolas:**

En el segmento de granolas para consumidor final hemos mantenido una actividad promocional agresiva con casi el 50% del tiempo en "500gr a precio de 400gr". Esto nos ha permitido mantener buena visibilidad con los 2 sabores que tenemos, sin haber visto ruptura de stock en percha que desde Agosto 2019 monitoreamos con un mercaderista motorizado que visita continuamente locales de Supermaxi, Fybeka, Medicity y maneja aplicativos de cada cliente para reportar estatus de stocks en cada local visitado. La facturación del 2019 fue de \$91.236 o -15% vs 2018 considerando la altísima actividad promocional antes mencionada, lo cual incide negativamente en el margen o rentabilidad de venta de estos productos.

En Granola también tenemos un promedio del 40% del volumen total que vendemos directamente a industria, principalmente a BIMBO. El volumen de nuestras ventas a industria fue \$39.963,- o una reducción del 20% vs 2018. En este segmento se mantuvo el mismo precio de venta y refleja la

reducción de venta de pan industrial de alta gama lo cual en cierto sentido refleja la contracción del consumo total que afectó en el 2019.

#### **Barras:**

El volumen de venta de PEPU2 ha incrementado, y en SUPERMAXI estamos ya cerca de liderar la categoría de barras especiales. Hemos tenido excelente aceptación por parte del consumidor activo (deportistas) y ahora el reto es ampliar la base para llegar a consumidores preocupados de adelgazar sin mucho esfuerzo, pero este tipo de consumidores son más reacios a pagar más por un producto funcional. La estrategia es llegar con recomendación de nutricionistas y con campaña de mercadeo digital en Facebook e Instagram direccionados a este segmento más "sedentario".

Importante mencionar que en el 2019 compramos a Moderna Alimentos la línea de fabricación de barras ya que ellos decidieron salir de esa línea y con un volumen establecido se justificó comprar los equipos -casi nuevos- al 50% del costo de fábrica y con la certeza de que los mismos funcionaban perfectamente y con el asesoramiento local para ponerlos en marcha. Empezamos a producir en nuestra planta en Marzo del 2019, y también hicimos la adquisición de una marmita para la elaboración del jarabe y un tambor para la mezcla de cereales y el jarabe, lo cual nos permite producir un mucho mayor volumen por día en la actualidad. Habiendo adquirido un poco de confianza con el manejo de los equipos, empezamos a ofertar la capacidad de maquila y empezamos negociaciones con TERRAFERTIL (Nature's Heart), empresa ecuatoriana que fue adquirida por Nestlé. En Enero 2020 cerramos la negociación y estamos ya produciendo aproximadamente 85,000 barras por mes para ellos. Como punto comparativo, nosotros produjimos 150,000 barras de PEPU2 en el 2019. Y, tenemos capacidad para producir 50,000 o más barras diarias si ampliamos a 2 turnos 5 días/semana.

Las ventas de PEPU2 del 2019 fueron \$109.700,- o +43% de crecimiento vs 2018 a pesar que el año se cerró prácticamente a mediados de Octubre como resultado de la contracción resultado del paro de Octubre, y la contribución de barras a la facturación de Delinatura excluyendo MIXES representa ya el 46% de la venta. Es decir, es una línea que está en franco crecimiento y que tiene oportunidad de crecer más rápido ampliando la codificación a otros puntos de venta y mejorando distribución a micro-mercados, tiendas de conveniencia y gimnasios directamente.

#### **Mixes:**

Recordemos que una de las razones por la que decidimos a favor de comprar Delinatura fue el de tener una plataforma de manufactura desde donde pudiéramos desarrollar el negocio de mezclas de insumos desarrollados localmente para varios segmentos de la industria nacional. Hasta Junio del 2019, Delinatura solo facturaba a CODAN \$0,51/Kg de producto mezclado, siendo de CODAN el margen de rentabilidad y responsabilidad de comercialización de los mixes. En vista de que en Delinatura generamos pérdidas en años anteriores por inversiones tanto en desarrollos de marcas, como en inversiones en equipos, tomamos la decisión de pasar la facturación y margen de comercialización a Delinatura para reforzar el estado de pérdidas y ganancias reflejando el crecimiento de esta línea tanto en facturación como en rentabilidad en los estados financieros de Delinatura.

El crecimiento que hemos tenido en la demanda y venta de mixes ha sido muy importante, pero lamentablemente no se ve reflejado todavía en los estados financieros de Delinatura porque el PARO de Octubre también frenó en raya un alto porcentaje de las ventas de mixes que consumen los productores de lácteos para el programa de desayuno escolar financiado por el gobierno. Como

resultado de la fallida estrategia de eliminación de subsidios y de la crítica situación financiera del gobierno se redujeron las compras de estos productos los últimos 3 meses del año.

Sin embargo de la reducción del volumen por lo antes indicado, en el 2019 procesamos 35.321Kg, vs 41,652kg del 2018 o una reducción del 15% vs el 2018 con una facturación de Delinatura de \$158.886,- vs \$21.825,- que facturamos la maquila de 15% más kilos en el año anterior. Es decir, estamos en el camino correcto para sanear las finanzas de Delinatura, pero hemos tenido efectos macroeconómicos sumamente adversos que no permitieron concretar el objetivo en el 2019.

**Perspectiva para el 2020:**

Cualquier proyección para el 2020 será “lo que aguante el papel” puesto que la pandemia por el COVID-19 ha cambiado radicalmente el comportamiento del consumidor. Si bien creo que finalmente tenemos en el segmento de consumo masivo productos ganadores, por el confinamiento los deportistas están imposibilitados de salir y hacer sus actividades durante las cuales consumían PEPU2. De igual manera, están cerrados colegios lo cual ha reducido la venta de las leches saborizadas y el programa de desayuno escolar no ha sido reactivado para entrega directa a las familias de los beneficiarios todavía.

El contrato de maquila con Terrafertil nos ayuda a diluir los costos fijos de operación en \$5,270.-/mes o \$63,240.- , pero requerimos de una reactivación de otras actividades que nos generen venta en las líneas de marca propia para generar utilidad y cerrar el año reduciendo las perdidas que hasta la fecha hemos tenido.

Desde Marzo 2020 disminuimos -acorde a lo permitido por la ley- la jornada laboral y por ende la nómina en un 25%, y también el costo de alquiler en el mismo porcentaje. Y, continuaré buscando todas las oportunidades de reducción de costos ya que las proyecciones de crecimiento de venta son muy inciertas bajo las actuales circunstancias.

A continuación una tabla con los datos comparativos de venta por segmento de Delinatura desde el año 2014, último año de administración de las hermanas Ortega, hasta la fecha, y nuestros estados de perdidas y ganancias desde el 2015 hasta el 2019.

Concluyo este informe agradeciendo a todo el personal de Delinatura por su dedicación en la operación diaria de la compañía. También agradezco a CODAN, especialmente al área de Investigación y Desarrollo por su dedicación en desarrollo de nuevos productos, así como en el apoyo para implementar manuales de Buenas Practicas de Manufactura, y a el área financiera-contable por el apoyo contable. Desde el 2020 estamos trabajando con un nuevo programa contable, el mismo con el que opera CODAN, y esto nos permitió implementar el teletrabajo para el área contable, y nos permitirá mejores controles y visibilidad mas oportuna de nuestros resultados a futuro.

Atentamente,



Ing. Esteban Vorbeck

**DOLARES VENTA**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Galletas Granola	71,087.72	76,081.39	57,340.87	36,903.71	22,558.60	14,200.87
Galletas Maiz/SinGluten	4,630.03	26,276.70	36,133.52	32,330.70	29,657.66	17,135.74
Galletas Almendra	5,613.50	25,249.25	26,487.50	15,444.73	9,630.25	7,833.91
Galletas Surtidas y Navideñas	-	-	12,361.36	24,397.09	9,936.98	-1,963.86
<b>TOTAL GALLETAS</b>	<b>81,331.25</b>	<b>127,607.34</b>	<b>134,339.25</b>	<b>111,093.23</b>	<b>73,801.49</b>	<b>39,225.66</b>
<i>% Cambio vs Año Anterior</i>		57%	5%	-17%	-34%	-47%
Granola Macadamia	35,887.48	42,103.55	35,158.59	32,837.23	33,263.05	27,983.94
Granola Chocolate	45,030.86	36,359.37	30,750.61	26,606.42	25,249.91	24,253.62
Granola Economica	32,855.40	41,414.28	7,222.66	6,320.23	131.73	35.36
Granola INSTITUCIONAL	48,491.42	30,863.25	47,994.55	52,902.36	48,701.47	38,963.08
<b>TOTAL GRANOLAS</b>	<b>162,265.16</b>	<b>150,740.45</b>	<b>121,126.41</b>	<b>118,666.24</b>	<b>107,346.16</b>	<b>91,236.00</b>
<i>% Cambio vs Año Anterior</i>		-7%	-20%	-2%	-10%	-15%
Maquila Mixes	-	8,411.29	13,205.26	23,685.43	21,825.02	7,194.82
Facturacion Directa Mixes	-	-	-	-	-	151,691.08
<b>TOTAL MIXES</b>	<b>-</b>	<b>8,411.29</b>	<b>13,205.26</b>	<b>23,685.43</b>	<b>21,825.02</b>	<b>158,885.90</b>
<i>% Cambio vs Año Anterior</i>			57%	79%	-8%	628%
<b>TOTAL BARRAS PEPU2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>76,734.91</b>	<b>109,700.40</b>
<i>% Cambio vs Año Anterior</i>						43%
<b>TOTAL VENTA DELINATURA</b>	<b>243,596.41</b>	<b>286,759.08</b>	<b>268,670.92</b>	<b>253,444.90</b>	<b>279,707.58</b>	<b>399,047.96</b>
<i>% Cambio vs Año Anterior</i>		18%	-6%	-6%	10%	43%

**ESTADOS DE RESULTADOS**

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos por ventas	292.258	254.295	243.451	264.519	402.716
Costo de productos vendidos	183.198	181.491	174.487	210.260	324.785
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>109.060</b>	<b>72.805</b>	<b>68.964</b>	<b>54.259</b>	<b>77.931</b>
	<b>37%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>21%</b>	<b>19%</b>
Gastos de venta		74.252	59.014	54.659	74.996
Gastos de administracion	101.588	22.527	26.560	28.668	35.389
Otros ingresos/gastos		941	3.084	5.243	1.389
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>101.588</b>	<b>97.720</b>	<b>88.658</b>	<b>88.570</b>	<b>111.775</b>
	<b>35%</b>	<b>38%</b>	<b>36%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>7.472</b>	<b>-24.916</b>	<b>-19.694</b>	<b>-34.311</b>	<b>-33.843</b>