

INFORME DE GERENCIA

GENERAL

Quito, 30 de mayo del 2016

INDUSTRIA DE CAMELOS PÉREZ BERMEO CÍA. LTDA.

INFORME DE GERENCIA GENERAL

EJERCICIO ECONÓMICO AÑO 2015

De conformidad con los estatutos de la Empresa y de las normas y políticas emitidas por la Junta General de Socios, pongo a su consideración el informe de actividades y el Balance General y de Resultados de INDUSTRIA DE CAMELOS PÉREZ BERMEO CÍA. LTDA., correspondiente al ejercicio económico 2015.

1. ESCENARIOS 2015

Luego del duro revés del año 2014 en el que obtuvimos como resultado una pérdida, desde noviembre del 2014, iniciamos un análisis situacional urgente, al igual que un FODA, con los que empezamos a tomar decisiones, primero para culminar de la mejor manera el año 2014, e iniciar el 2015 con una estrategia de reestructuración comercial, austeridad a todo nivel, y a fortalecer las alianzas estratégicas con clientes especiales como: autoservicios, el Grupo Superior, Galapesca, y distribuidores. Igualmente desde noviembre realizamos los contactos con FORUM para que desde diciembre inicie una asesoría total de nuestra estructura comercial: evaluación actual y propuesta de reorganización.

En éste año, logramos revertir la pérdida del 2014, primero, fortaleciendo y organizando la estructura de Ventas con un esquema analizado y consensuado con la Empresa Asesora FORUM, que consta de: un Gerente Comercial, un Analista Comercial (Inteligencia de Negocios), un Coordinador de Marketing y Trade, un Jefe Nacional de Canal Distribuidor, un Jefe Nacional de Canal Mayorista; el canal mayorista está conformado por vendedores, mercaderistas e impulsadoras (por zonas), el canal distribuidor está conformado por Supervisores (por zonas) que coordinan permanentemente con la FF.VV. de los Distribuidores a nivel nacional. Todo éste equipo fue y es permanentemente capacitado (cuando se lo requiera) por el asesor externo.

Ésta nueva estructura comercial, en la práctica arrancó desde mayo del 2015, con resultados (al final del año) positivos y alentadores.

En éste año, pese a las barreras arancelarias (dispuestas por el Gobierno) desde mediados del año, soportamos la dura competencia, de los productores locales y también del exterior; continuamos con una ineficiente producción por la antigüedad de las máquinas, generación alta de restos, alto costo laboral por mano de obra, falta de espacio en la Planta, continuó la

aplicación cada vez más exigente de normas legales, tanto para Producción como para Calidad, para I&D, Ventas, Administración, Logística, entre otros.

Continúa en nuestro poder el terreno adquirido en Guamaní (en el sector industrial de Turubamba) adquirido por medio de Crédito a largo plazo (hasta el 2019) con el Banco del Pichincha; desde octubre del 2014 hasta mediados del 2015 se intentó vender éste terreno, pero las ofertas nunca igualaron, peor superaron el costo de adquisición.

Continuamos la buena relación con los Bancos, y es así que mantuvimos con el Banco del Pichincha, la Línea de Crédito para Capital del Trabajo, crédito navideño; contamos también con el Prodebanco para eventuales sobregiros y otros beneficios; desde diciembre contamos con el apoyo del Banco del Austro. Un muy buen logro en éste año fue la reducción de nuestro índice de rotación de cartera, a nivel país, pero especialmente en zonas anteriormente difíciles como: El Austro y la Costa.

En el 2015 continuamos trabajando con la Compañía de Seguros Sucre, la misma que nos ha apoyado permanente y oportunamente en casos de siniestros, robos, accidentes, daños de maquinaria, fidelidad, entre otros. Con ésta Compañía de Seguros mantenemos las siguientes pólizas: transporte de mercadería, Accidentes personales, contra incendios, contra robos, por rotura de maquinaria, por daños de equipos electrónicos, transporte de dinero, fidelidad y responsabilidad civil.

En este año continuamos presentando nuestros Estados Financieros Auditados según Normas Internacionales NIIFs.

Nuevamente en éste año, continuamos en la lista blanca del SRI, buen score en el sistema financiero y cumplimos con nuestras obligaciones en las entidades de control: Superintendencia de Compañías, Municipio, IESS, MSP, MDT, Cuerpo de Bomberos, SART, Medio Ambiente, entre otros.

Nuevamente a inicios de éste año tuvimos un incremento (decretado por el Gobierno) a los salarios mínimos sectoriales respecto al 2014 (ver cuadro adjunto), con lo que continuamos con la tendencia de mano de obra -muy cara- lo que afectó de manera directa nuestros costos de Producción y de Ventas.

Ante esto, mantuvimos la tendencia de limitar el número de personal a nivel general de la siguiente manera, comparándolo con los años 2013 y 2014:

Continúa la política gubernamental de sobreproteger a los trabajadores en general, estableciendo condiciones contractuales cada vez más exigentes para garantizar la estabilidad de los trabajadores (sean estos productivos o no); cada vez se van haciendo más exigentes las políticas (IESS) de Seguridad y Salud Ocupacional (SSO).

Se mantiene el carácter cíclico de nuestro negocio: temporada baja, temporada media y temporada alta, lo que hace muy difícil mantener un equipo eficiente y calificado todo el año, y especialmente en temporada alta nos vemos obligados a contratar personal sin experiencia lo cual provoca producciones ineficientes, alta generación de desperdicios (producto y materiales de empaque), todo esto sumado a nuestra maquinaria antigua y de baja productividad nos

generó un alto nivel de pérdidas. Para contrarrestar ésta tendencia, éste año iniciamos el anticipo de la producción en meses de baja producción (desde agosto) para la temporada navideña (optimizando los espacios en la bodega de producto terminado y los recursos financieros), además de lanzamientos de nuevos Productos.

ROTACIÓN DE PERSONAL

En este año registramos nuevamente una alta rotación del personal de contabilidad, es así que cambiamos 2 veces de Jefe de Contabilidad y 1 vez de Asistente Contable; desde junio y hasta la fecha mantenemos estable el área.

A inicios de marzo, el Ing. Fernando Ramón (Gerente Financiero) presenta la renuncia a su cargo, de inmediato realizamos el proceso de selección correspondiente, y con la asesoría y evaluación de nuestro asesor externo, logramos la incorporación de nuestro actual Subgerente Administrativo Financiero, Ing. Luis Tamayo, el cual vino antecedido por una sólida preparación profesional y amplia experiencia en empresas confiteras como Adams y Confiteca; la gestión de Luis Tamayo, ha sido fundamental en el logro de los resultados de éste año.

En el área de Ventas, se ratificó en el cargo de Gerente Comercial a la Ing. Alexandra Regalado, y se nombró a Mauricio Rodríguez como Jefe del Canal Distribuidor dentro de la nueva estructura del área comercial (con asesoría de FORUM) igualmente por ésta nueva estructura se produjeron nuevas responsabilidades:

En este año continuamos con los siguientes profesionales del Derecho (a nivel de asesores externos):

- Dr. Edgar Mora: temas Societarios, Laborales y de Crédito.
- Dr. Carlos Arízaga: temas de Marcas y Patentes.
- Dr. Ángel Rivera: temas Laborales y Penales en Guayaquil.

ACTIVIDADES EN MANTENIMIENTO

En éste año, el mantenimiento anual de Planta y maquinaria nos demandó 3 semanas, iniciando el 23/02/15 y culminando el 13/03/15; en enero y parte de febrero nos abastecimos de los productos necesarios, demandados por Ventas para febrero y marzo. En éste periodo realizamos los mantenimientos de calderos, cocinadores, las máquinas envolventoras con más horas de trabajo y una línea de troquelado; el mantenimiento del resto de líneas de troquelado, máquinas envolventoras y demás equipos se los va a realizar paulatinamente en el primer semestre del año 2016.

Para éste año el costo de mantenimiento subió un 25% respecto al 2014, lo que evidencia que cada año (por la antigüedad de las máquinas) se requiere mayor inversión para mantener operativas las máquinas y equipos, lo que encarece nuestro costo de producción.

En éste año se adquirieron equipos y máquinas para mejorar nuestra productividad, en las áreas de empaçado, centro de energías, mantenimiento entre otros.

* El costo del galón del Diésel por política gubernamental, se subió de \$1.06 a \$1.24 en octubre, a \$ 2.15 en noviembre, y \$2.06 en diciembre (temporada alta), por lo cual el promedio anual del costo del galón de Diesel es de \$1.30.

MEJORAS EN LOS PROCESOS DE DESPACHO EN EL 2015 A NIVEL NACIONAL

Continuamos con la bodega centralizada de Producto Terminado (ubicada en el sector del Mercado Mayorista del Sur) la cual funcionó sin inconvenientes y en forma ordenada con el uso de los racks y del montacargas eléctrico, adquiridos.

En el 2015 realizamos algunos cambios estratégicos en rutas combinando las rutas de GYE y UIO, pues existían un choque de varias de ellas ocasionando sobrecostos a la operación.

Con este nuevo proceso de despacho ahorramos un 14% en el costo del flete en éstas zonas.

SISTEMAS DE SEGURIDAD IMPLEMENTADOS EN LAS BODEGAS AKA EN EL 2015 Y SISTEMA DE CÁMARAS

En las bodegas disponemos con alarmas con sensores de movimiento, con claves personales para activar/desactivar la misma.

Adicional, disponemos de 4 cámaras estratégicamente ubicadas para monitoreo y control.

USOS DEL CAMIÓN HINO DUTRO (HASTA QUE SE LO VENDIÓ EN SEPTIEMBRE) EN EL AÑO 2015

El camión Hino Dutro se le utilizaba la mayor parte en transferencias entre ICAPEB y Bodega AKA y ruta Quito-Valles.

Este carro estaba dando muchos problemas de mecánica, debíamos reparar el motor y cambiar de llantas para poderlo matricular.

DESPACHOS DIRECTOS DESDE BODEGAS AKA HACIA CADA CLIENTE DE CUENCA, LOJA Y DEMÁS

Debido al cierre de la oficina regional que teníamos en Cuenca, se tornó necesario contratar empresas de transporte para cubrir estas zonas, en trabajo realizado por la empresa seleccionada ha dado buenos resultados de cobertura en la zona del Austro.

ACTIVIDADES DE MARKETING

En este año el departamento de Marketing, aparte de realizar el control diario del personal de Trade (Mercaderistas e Impulsadoras), programó algunas actividades promocionales para incentivar las Ventas, en el siguiente cuadro describimos algunas de ellas:

Por gestión del Comité de Investigación y Desarrollo, (con la participación de Marketing., I&D, Compras, Ventas y Gerencia General) en este año lanzamos 2 nuevos productos y 1 nueva presentación, tal como lo demuestra el siguiente cuadro:

Marca	Fotografía	Mes lanzamiento	
Full ácido		Septiembre todos los canales.	
Antojitos Chocolate		Noviembre, solo Supermaxi	
Cambio empaque Frutchicle		Abril, todos los canales	

ACTIVIDADES PARA SSO Y AUDITORÍA SART

A continuación reseño las actividades realizadas para el cumplimiento de las Normativas del IESS y del MDT en lo que se refiere a SSO y auditorías SART:

Contrato con Corporación Inmedical

Vigilancia de la Salud inversión a 150 trabajadores:

- Ejecución de Exámenes Ocupacionales anuales: Específicos (Anexo Laboral, Audiometría, Optometría) Exámenes de Laboratorio (ácido úrico, biometría hemática, colesterol química, creatina, emo, glucosa basal, triglicéridos, úrea. **Los mismos se realizaron a todo el personal en Ene-2015, el informe de morbilidad se entregó en Abril-2015.**

Gestión Integral de Riesgos Ocupacionales Auditorías de seguimiento, evaluaciones, planificación e implementación de los sistemas en Gestión: Administrativa, Técnica, de Talento Humano y Procedimientos y Programas Operativos.

- Se trabajó con **Inmedical** hasta sep-2015 en lo que se refiere a exámenes médicos de ingreso
- **Desde el 01/10/2015** se celebró un Acuerdo de Prestación de Servicios Médicos y Servicios de Medicina Ocupacional con **ECUAMERICAN** para un grupo de exámenes requeridos, de acuerdo al cronograma de SSO se ejecutarán los exámenes ocupacionales a todo el personal en el mes de Abril del 2016

EMI – Contrato de Área Protegida

Servicios de Emergencia y Urgencias Médicas las 24 horas del día los 365 días del año a toda persona (bajo relación de dependencia o no) que se encuentre en las instalaciones y áreas de la Empresa. (Número ilimitado de requerimientos asistenciales).

Continuamos trabajando con la Empresa EVALUAC para realizar pruebas de honestidad y confiabilidad, tan necesarios para complementar los procesos de selección.

En junio tuvimos una Auditoría de BPM sorpresiva por parte de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, en la que tuvimos numerosas observaciones, las cuales, para ser superadas (la mayoría) requieren ingente inversión (para mejoramiento de la Infraestructura de la Planta, adquisición de equipos, accesorios, utensilios, registros y capacitación); por todo lo anterior aún no hemos podido renovar nuestra certificación BPM.

COSTO MATERIALES Y MATERIAS PRIMAS AÑO 2015

Éste 2015 prácticamente mantuvimos los precios (del 2014) de nuestras principales materias primas, materiales e insumos, pero logramos de las Entidades Estatales (MAGAP, MIPRO), una importante y estratégica reducción del precio de nuestra principal materia prima (el azúcar); igualmente logramos reducir el costo de la goma base de importación (en base a mejores volúmenes de compra, por el incremento de ventas de nuestros productos con chicle (chupetes y caramelos); también logramos reducir los costos de mentol y eucaliptol (por volúmenes de compra).

GESTIÓN DEPARTAMENTO CRÉDITO Y COBRANZA

Continúa la gestión del Comité de Crédito –con resultados relativos buenos-, ya que el minimizar los riesgos de conceder créditos, se vuelve cada vez más complicado: por la limitación de instrumentos legales que permitan sancionar a los morosos, por la prohibición legal de acceder a la Central de Riesgos, la negativa de nuevos y antiguos clientes de formalizar garantías (letras de cambios, pagarés, cheques post-fechaos), todo lo cual limita nuestra gestión para preveer

riesgos; y finalmente solo nos queda la opción de aceptar clientes con buenas referencias comerciales, que no tengan expedientes en el sistema judicial ni deudas con el SRI.

En este año hemos registrado la codificación de 122 clientes nuevos.

GESTIONES DE GERENCIA CONTRA DEMANDAS LABORALES

Prácticamente están ganadas las demandas laborales de ex vendedoras, pues -en dos instancias- la justicia nos ha dado la razón, y en el caso del ex bodeguero prácticamente ha desaparecido y nunca asistió a ninguna audiencia, por lo que también sus demandas iniciales ya no aplican; sin embargo de lo anterior en su momento planteamos responsabilidades penales a los tres ex trabajadores de la regional costa, éstos procesos legales continúan adelante a través de nuestro abogado en Guayaquil. En relación a éste caso, mantenemos una póliza de fidelidad con Seguros Sucre, la misma que nos ampara contra posibles malas gestiones de nuestros colaboradores; en los ilícitos cometidos por los ex trabajadores de la Regional de Guayaquil (tras un seguimiento de más de un año con el departamento legal de ésta Compañía de Seguros), y con el apoyo del Dr. Arízaga, logramos recuperar aproximadamente \$13.500,00 por el perjuicio causado por los mencionados ex trabajadores.

GESTIÓN COMERCIAL

Continuamos con nuestra oficina y bodega de la Regional Costa en Guayaquil, pero ahora con la nueva estructura comercial, con el liderazgo del Jefe Nacional del Canal Distribuidor y del Jefe Nacional del Canal Mayorista; abarcando las provincias de Guayas, Santa Elena, Los Ríos, El Oro, y Manabí, en éste año obtuvimos excelentes resultados en comparación al 2014, ayudó mucho en éste cometido de la Regional la contratación del Supervisor del Guayas

En el año 2015 alcanzamos un crecimiento total país del 13%, la Regional de mayor venta fue la de la Sierra, con un incremento del 7% respecto a la venta del año 2014

En relación a la Regional del Austro, luego que en julio/14 se cerraron las bodegas y oficina en Cuenca, continuamos con la logística de atención a los buenos clientes antiguos y nuevos, (enviando la mercadería directamente desde las bodegas AKA hacia las bodegas de cada cliente), desde octubre (por los resultados de Ventas obtenidos y las perspectivas de crecimiento) decidimos la apertura de una oficina en Cuenca, más el apoyo de una Asistente de Cartera y apoyo Administrativo, con lo cual hemos logrado establecer una mejor imagen de nuestra Empresa y un efectivo control de Cartera en ésta zona.

En éste año obtuvimos un importante crecimiento de Ventas (14%) en la Regional del Austro,

El presupuesto Gerencial anual de Ventas del año tuvo un cumplimiento anual del 93%.

A continuación presento cuadros comparativos de los cumplimientos de los presupuestos mensuales en dólares del 2014 vs. 2015 por parte de la FF.VV.:

AÑO 2014	
Mes	% Cump.
Enero	84%
Febrero	59%
Marzo	77%
Abril	75%
Mayo	79%
Junio	76%
Julio	68%
Agosto	80%
Septiembre	83%
Octubre	84%
Noviembre	101%
Diciembre	98%
Total	82%

AÑO 2015	
Mes	% Cump.
Enero	82%
Febrero	113%
Marzo	123%
Abril	93%
Mayo	81%
Junio	102%
Julio	86%
Agosto	100%
Septiembre	93%
Octubre	100%
Noviembre	84%
Diciembre	81%
Total	93%

Este año mantenemos los precios de todos nuestros Productos en relación al año 2014.

GESTIÓN EN AUTOSERVICIOS

En este año mantenemos nuestra presencia en prácticamente todos los Autoservicios del país, con crecimiento de Ventas en Supermaxi, Mega Santamaría y Gerardo Ortiz; y decrecimiento en Mi Comisariato y TÍA,

En la nueva estructura por canales en 2015 se toma como Autoservicios a: Corporación Favorita, Santa María, Tía, Gerardo Ortiz, Mi Comisariato.

La atención al canal Autoservicios en este año, nuevamente se le encomendó a la Gerente Comercial; para el 2016 esperamos –de acuerdo a los resultados de Ventas- estructurar una atención más personalizada a éste importante canal.

2. ACTIVIDADES EMPRESARIALES REALIZADAS

En éste año continuamos con la alianza estratégica con el Grupo Superior, bajo los mismos términos del Acuerdo Comercial firmado, logrando un crecimiento del 53% (respecto al 2014), en parte debido a que en el 2014 iniciamos la relación, recién en mayo, y en éste 2015 la comercialización fue durante todo el año.

En este año continuamos atendiendo a nuestros clientes especiales: U.S.A., y al cliente Industria Naturista,

El cliente de USA, en el 2015 registró un decrecimiento en la venta del 41% vs el 2014, esto debido a problemas en los pagos, por lo que se solicitó garantía real al cliente (cheque local en garantía), después de lo cual retomamos la relación comercial normal.

El cliente naturista en el 2015 registró un decrecimiento del 3% en comparación con 2014 (por temas estrictamente del mercado de Productos naturistas) pero, se sigue manteniendo como cliente corporativo, y en el 2016, tenemos planes mutuos de crecimiento con desarrollos de nuevos Productos.

3. PRODUCCIÓN

Éste año nuevamente contamos con el mismo grupo de maquinarias, es decir, maquinaria con muchos años de antigüedad que demandan un -cada vez más- alto costo de mantenimiento y aun así producen altos niveles de desperdicio, en Productos (caramelos mal formados, migas, masas mezcladas con chicle, con rellenos, las cuales no las hemos podido reciclar en nuestra Planta, y nuevamente no contamos con un servicio externo de reciclado (en el 2016 concretaremos la construcción de una máquina recicladora de restos de caramelos, y poder recuperar el azúcar y la glucosa de los mismos).

En el 2015, nuevamente continuamos con el ciclo de producción de los años anteriores (pero menos marcado, ya que desde agosto iniciamos la producción de graneles para la temporada navideña), es decir temporada baja, media y alta; para el 2016 trataremos de adelantar la producción para temporada alta desde junio o julio, con lo cual aseguraremos una buena producción con personal capacitado y con experiencia y aprovechando los días de baja producción de julio y agosto (vacaciones de escuelas y colegios de la sierra); para adelantar la producción de temporada alta se requiere de capital de trabajo (costo financiero), y de espacio suficiente en la Bodega de Producto Terminado (incrementar el número de racks).

En éste año (desde agosto) logramos la contratación (por contrato de servicios) de un Asesor experto en el manejo de maquinarias de confitería y en los procesos de la misma, para capacitar al personal de Producción, Calidad y Mantenimiento, y de ésta manera asegurar una producción más eficiente y de calidad.

Como consecuencia del buen desempeño comercial planificado, y del mejor desempeño de producción en general, logramos mejorar substancialmente el número de paradas del 2015 vs. el año 2014, con un 23% de incremento en número de paradas

En este año cumplimos con las Normas, Ordenanzas y Obligaciones vigentes con la Dirección del Medio Ambiente, mantenemos el Certificado Ambiental de la Planta y obtuvimos el permiso de funcionamiento por parte del MSP.

Por exigencias de la Normativa Legal del IESS y el MSP tuvimos que invertir en adecuaciones en la Planta, maquinaria, compra de equipos y dotaciones para cumplir con los temas de Seguridad y Salud Ocupacional.

En julio finalmente llegó a nuestra Planta la nueva máquina empacadora con la cual redujimos casi totalmente la generación de horas extras en el área de empaque automático, y el 2016 vamos a realizar proyectos con nuestros productos y otro tipo de productos en presentaciones más pequeñas,

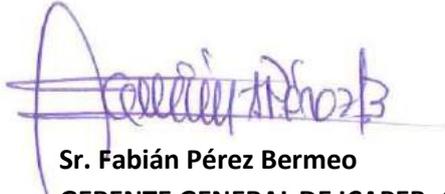
4. RESUMEN DEL EJERCICIO ECONÓMICO

De acuerdo con el Estado de Pérdidas y Ganancias, del Balance de Enero-Diciembre, el Ejercicio Económico del año 2015 generó una utilidad para Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB CIA. LTDA., de **Ciento cuarenta y siete mil novecientos ochenta y tres, 96/100 (USD\$ 147.983,96)**

Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB CIA.LTDA, en este año de actividad, y como consecuencia de los resultados obtenidos, presentó un Activo Total de: **Tres millones trescientos treinta y cinco mil doscientos sesenta y cinco, 45/100 (USD\$ 3.335.265,45)** y un Pasivo Total de **Dos millones doscientos ochenta y cinco mil trescientos treinta y uno, 60/100 (USD\$ 2.285.331,60)**

El presente informe pongo a consideración de los Señores Socios, junto con toda la documentación contenida en los Balances de Situación, Resultados y sus Anexos, a fin de que sea debidamente analizado.

Atentamente



Sr. Fabián Pérez Bermeo
GERENTE GENERAL DE ICAPEB. CÍA. LTDA.