

INDUSTRIA DE CARAMELOS PEREZ BERMEO-ICAPEB Cía. Ltda.

INFORME DE GERENCIA GENERAL

EJERCICIO ECONÓMICO AÑO 2006

De conformidad con los estatutos de la Empresa y de las normas y políticas emitidas por la Junta General de Socios, cúpleme elevar a vuestra consideración el Informe de Actividades y el Balance General y de Resultados de Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB Cía. Ltda. correspondiente al ejercicio económico 2006.

1. ESCENARIOS AÑO 2006

Definitivamente desde el inicio, el año 2006, no fue propicio para el desarrollo normal del negocio de nuestra compañía ICAPEB. En primer lugar fue un año electoral con dos elecciones: primera vuelta en Octubre (con todos los candidatos inscritos) y la segunda vuelta en Noviembre (con los finalistas).

En segundo lugar, el desabastecimiento de nuestra principal materia prima, el azúcar, que se produjo en el primer semestre, al desaparecer del mercado el azúcar Colombiana (de USD. \$ 18.00 el saco de 50 Kg.), que normalmente trajimos el año 2004 y el año 2005, todos los ingenios azucareros nacionales nos cerraron las puertas (por no haberles comprado tanto tiempo, con la consecuencia de haber perdido los cupos que manteníamos), en el mercado local se produjo una aguda escasez de todo tipo de azúcar. En este primer semestre nos vimos obligados a comprar azúcar a distribuidores y subdistribuidores de los ingenios a un promedio de USD. 28.00 en saco (incremento del 36% en relación al azúcar colombiana). En el mes de Julio, luego de mucha insistencia logramos conseguir un cupo de azúcar con el ingenio "La Troncal", con un precio de USD \$ 26.00 por saco (puesto en nuestra bodega), este precio se mantuvo el resto del año.

Así mismo desde Enero se incremento el precio de otra materia prima principal como es la glucosa (la cual se produce exclusivamente en el exterior), en un 25% de promedio; este nuevo precio se mantuvo durante todo el año.

Con estos antecedentes decidimos realizar en Abril un incremento de precios de todos nuestros productos, asumiendo un costo de USD. \$ 22.00 por saco de azúcar; el valor oficial no lo podíamos conocer antes de la zafra que se iniciaría en Julio, por lo que el valor de USD. \$ 22.00 por saco, lo asumimos a través de opiniones de gente conocedora del negocio del azúcar, así mismo en este incremento de precios se tomo en cuenta el nuevo costo de la glucosa.

En este primer semestre, la competencia, tanto local como del exterior, no realizo ningún ajuste de precios. Para complicar aún más el panorama, reinicia actividades la empresa "La Universal" (que salio del mercado en el año 2001), en el mes Junio, y como era de esperarse entra al mercado con una estrategia de precios bajos, y con la línea completa de caramelos duros y blandos, entre los que más nos afectan están: Menta Glacial,

Surtidos Universal, Leche Miel; la distribución de La Universal es agresiva, y explota la marca "La Universal", y precios bajos; todo esto afecta seriamente nuestras ventas.

Se intento un segundo incremento de precios, acorde con el precio oficial del azúcar (a USD. \$. 26.00 el saco en nuestras bodegas), pero absolutamente ningún cliente aceptó, por lo que nos vimos obligados a mantener los precios establecidos en Abril, con la lógica consecuencia de bajar significativamente la rentabilidad de la Compañía.

En lo que se refiere al desenvolvimiento de las ventas, realizadas, por nuestra comercializadora "COEXIM", debemos puntualizar lo siguiente: En el Premier semestre se mantiene la tendencia histórica permanente de ventas bajas, a pérdida (aproximadamente teníamos una pérdida de USD. \$. 150.000 hasta Agosto del 2006).

Con este antecedente, lo lógico era, como en años anteriores, apostarle todo al segundo semestre, para compensar primero, la perdida del primer semestre y luego tratar de cerrar el año con saldo favorable; con esta premisa, se procedió a preparar la estrategia para la temporada navideña: graneles, crédito navideño, negociaciones especiales con autoservicios, con entidades especializadas en la preparación de fundas navideñas y con todos los clientes en general, incentivos para promover las ventas, apoyo de impulsadoras en Quito y Guayaquil en el Mercado Mayorista, apoyo de marketing, con degustaciones, material P.O.P., publicidad, etc., el apoyo de ICAPEB a COEXIM fue grande y se esperaba un buen resultado de ventas, sin embargo la realidad fue otra.

Como dijimos al inicio, nos perjudico el año electoral ya que la primera vuelta se realizo el 15 de Octubre y la segunda el 26 de Noviembre, o sea justo en plena temporada navideña, como es de dominio publico en época electoral todos son discursos políticos, previsiones, conjeturas, elucubraciones, etc., todo esto se hizo en que nadie compraba caramelos; nuestras bodegas estaban llenas y nadie se arriesgaba todavía a comprar, recién la semana del 19 de Noviembre se empezaron a mover las ventas, a diferencia de años anteriores, en que las ventas se iniciaban a mediados de Octubre, esta vez, con casi 45 días de retraso empezó la entrega de mercadería, lo que en definitiva dejo muy poco tiempo para la distribución de la mayoría de nuestros clientes

El presupuesto de ventas 2006, presentado por el Gerente Comercial de COEXIM, fue de USD. 3'500.000, el real fue de USD. \$. 3'210.000 valor del cual inclusive se deben descontar devoluciones que se hicieron en Enero, Febrero del 2007 por valores cercanos a los USD. \$. 100.000, por todo lo cual podemos decir que pese a todas las dificultades presentadas, la gestión de ventas en el año 2006, fue un fracaso, pues COEXIM no diversifico la cartera de clientes, ni aplico estrategias creativas para incrementar las ventas, y solo baso su accionar en el tema: precios y clientes tradicionales especialmente en el primer semestre que fue totalmente bajo.

Dentro de los escenarios del año 2006 es ineludible insistir en la necesidad de contar con un capital de trabajo propio (ICAPEB no lo tiene desde su misma fundación año 1988), esta carencia de capital, nos ha hecho sumamente frágiles para enfrentar el negocio esto es: consecución de capital operativo caro, vía Bancos privados; falta de capacidad de mejoramiento de nuestros costos, al decidir proveedores que otorguen

más tiempo de crédito, pero con precios más altos; a parte de no poder mantener un stock estratégico de materiales como materias primas ni de producto terminado.

También debemos admitir, que no tenemos marcas con fuerte posicionamiento; inclusive afectó y sigue afectando la pérdida de la marca "Noel"; respecto a esto tenemos el ejemplo de la marca "La Universal", que pese a que salió del mercado 5 años, todavía es una marca muy fuerte.

A la única marca que hemos apoyado e invertido en la medida de nuestras posibilidades es Super Menta, y hemos tenido resultados.

Igualmente, es necesario admitir, que no hemos podido desarrollar todavía un producto o productos que vengan a ser líderes por presencia y por rentabilidad, y así apalancar el desarrollo del negocio.

2. DEL CONTROL FINANCIERO, DEL CONTROL INTERNO, Y DEL SISTEMA INFORMATICO "ENTERPRISE"

Es necesario iniciar reseñando lo que ha sido el proceso de migrar el anterior sistema informático "FLEX" al nuevo "ENTERPRISE", cambio obligado por el crecimiento de ICAPEB, COEXIM y BULCONFI. El contrato para la provisión del nuevo sistema informático, fue firmado en julio del 2004, con una empresa con experiencia en desarrollo e implementación de sistemas "ERP" (integrados), esta empresa fue sugerida por una comisión de ICAPEB, conformada por el Sub-Gerente Financiero, el Jefe de Costos y un colaborador del área Contable, todos con conocimientos y experiencia en el área de sistemas, y en todo caso, todas las áreas administrativas de la empresa conocían y coincidían en la necesidad de contratar un nuevo sistema.

A la Comisión de ICAPEB encargada de seleccionar el sistema más idóneo (tanto técnico como económicamente), luego de sugerir la empresa más óptima (y decidida por esta Gerencia), se le encargó la coordinación para la implementación total del nuevo sistema "ENTERPRISE", lo cual inclusive consta en una de las cláusulas del contrato con la empresa proveedora, esta Comisión junto con el proveedor del sistema hasta Diciembre 31 del 2006 no lo han podido implementar, si no algo de la parte contable y la de ventas y absolutamente nada de las áreas de Costos, Producción, Compras, Recursos Humanos, Mantenimiento, etc.

Se inició la implementación del sistema desde mediados del 2006, no se sabe exactamente que trabajos realizaron la Comisión coordinadora y el proveedor desde la firma del contrato en Julio 2004 hasta mediados del 2006.

El no disponer en el año 2006 de esta herramienta estratégica, ha sido desastrosa para el normal funcionamiento de la Compañía, pese a la presión permanente de esta Gerencia y la de todos los usuarios para que se agilite la implementación del sistema, esta no se dio, con los graves inconvenientes de falta de información veraz y oportuna para los diferentes departamentos y para la toma de decisiones oportunas y estratégicas en el negocio y con consecuencias riesgosas en contra de la gestión de la presente Administración. Es lamentable reconocer que la Comisión coordinadora del sistema

"ENTERPRISE", liderada por el Sub-Gerente Financiero, de la Compañía Ing. Gallardo, ha fracasado rotundamente en este año 2006.

En lo que se refiere al control interno del Área Financiera encomendado al Ing. Gallardo como Financiero de la Compañía, se produjeron grandes inconvenientes, especialmente en las áreas de tesorería, cartera y costos, en los cuales hubo excesiva rotación de personal, ocasionada por diferentes motivos; esto más la falta del sistema informático y la falta de procedimientos operativos (escritos) idóneos, causaron grandes estragos en el adecuado y oportuno control de áreas tan estratégicas.

3. ACTIVIDADES EMPRESARIALES REALIZADAS

En el Primer Semestre

Dentro del escaso desarrollo de nuestro negocio en el país en este primer semestre, ventajosamente se logro mantener las exportaciones a los clientes, RC Farma del Perú, importadora Sención Vásquez S.A. de República Dominicana, Fabi Saa y Family Food de Estados Unidos, y dentro del mercado Nacional se mantiene la producción para la Transnacional "Starkitst".

Confiteca acorde a la difícil temporada, no realiza maquila con nosotros en este primer semestre. En mayo, previa decisión de la Junta Extraordinaria de Socios de ICAPEB de Abril del 2006, se adquiere una propiedad de 10.000 Mtrs. ² de terreno con 2.400 Mtrs. ² de construcción en tres galpones industriales, con un costo de USD. \$ 350.000, esta propiedad esta ubicada en el sector de Guanfani. El pago de esta propiedad, se realiza un anticipo de USD. \$ 60.000 de fondos propios de ICAPEB, el saldo mediante un préstamo hipotecario a 5 años plazo con Produbanco.

Se continúa con la producción de la Franquicia de la marca Kaumal.

En Julio como habíamos indicado se consiguió un cupo de azúcar de 4.00 sacos por mes, con el ingenio "La Troncal".

Con la asesoría de la empresa Ullrich-OutSourcing, y con la colaboración de nuestro personal de marketing se realizan diferentes estrategias y actividades para todos nuestros productos, con el fin de apoyar a ventas y salir de la difícil situación en el mercado (precios bajos y recesión general del País).

Se firma contrato de publicidad para Super Menta con la empresa 1-2-3 Ecuador Cia. Ltda., para realizar actividades publicitarias en Internet, en Canal UNO de Televisión y en Radio Sonorama.

Se firma contrato de publicidad para chupetes Chikloso, con Radio "La Mega", en su programa Pato-Dos.

Se firma contrato de publicidad para Super Menta con la Radio Caravana de Guayaquil, en sus Programas Deportivos.

En Junio iniciamos conversaciones con la empresa Molinera Inca S.A. del Perú, para traer variedad de galletas y fortalecer la cartera de productos de COEXIM; la idea era (al no tener capital) realizar la negociación vía trueque: galletas de Molinera Inca con caramelos y chupetes de ICAPEB.

Finalmente en julio y con conocimiento de algunos de los Socios de ICAPEB, se decide la operación, y se inicia con los trámites para la obtención de los Registros Sanitarios de 6 tipos de galletas de Molinera Inca, a nombre de ICAPEB.

En el Segundo Semestre.

Se continúa con la publicidad del producto Chikloso a través de Radio "La Mega".

El 31 de Agosto, por falta de resultados, se rescinde contrato con la empresa de asesoría de marketing Ullrich Out Sourcing.

Se continúa con las exportaciones de nuestros productos a RC Farma del Perú, a Fabi Saa y a Family Food de Estados Unidos.

En el mes de Septiembre, sacamos al mercado el producto "CHUPETES YOGUÍÑO SURTIDO", con 5 sabores.

En Octubre a insistencia de Coexim, se saca al mercado una presentación individualizada de caramelo HONEY CREAM DURO (sin relleno).

Luego de algunos inconvenientes, depuración de procedimientos, logística y temas de precios principalmente, en el mes de Diciembre se traen los dos primeros contenedores de galletas de Molinera Inca, y casi al mismo tiempo se envía a Trujillo-Perú un contenedor con nuestros productos.

A mediados de Diciembre Confiteca solicita servicio de maquila, y al tener capacidad, procedemos de inmediato sin ningún problema.

4. PRODUCCIÓN

Como siempre, este año, la planta productora estuvo lista y dispuesta para afrontar cualquier requerimiento (grande o pequeño) de COEXIM, de exportación y de maquilas, cumpliendo con normas exigentes, de los clientes del exterior, de las maquilas, de la multinacional "Starkits", etc.

Se cumplió con las normas y los controles impuestos por la Dirección del Medio Ambiente de el Municipio de Quito, especialmente exigentes, al estar nuestra planta productora, en una ubicación tan complicada: residencial de alta densidad; sin embargo de lo cual obtuvimos sin ningún problema, el Certificado Ambiental, y junto con la buena relación que mantenemos con la vecindad, garantizamos las operaciones de nuestra planta sin problemas.

Se continuo con le mejoramiento de nuestros procesos productivos y de gestión de Mantenimiento, que garanticen una producción eficiente y de calidad.

Este año también continuamos con los procesos de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura); Auditoria Ambiental de la Empresa en vigencia, Seguridad Industrial, dentro de la cual inclusive por la normativa laboral, se ha acatado los requerimientos, de parte del Ministerio de Trabajo y del IESS, empezando a desarrollar el Manual de Seguridad Industrial y un estudio de enfermedades profesionales, que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades en nuestras planta.

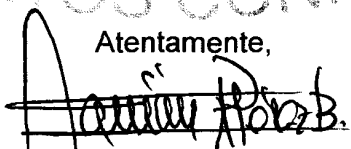
5. RESUMEN DEL EJERCICIO ECONÓMICO

De acuerdo con el estado de Pérdidas y Ganancias, del Balance Enero-Diciembre, el ejercicio económico del año 2006, generó una pérdida para Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB Cía. Ltda. de: Cuatrocientos Veinte y Siete Mil Ciento Cincuenta y Ocho con 57/100 US Dólares (US\$. 427.158,57), como resultado.

Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB Cía. Ltda., en este año de actividad, y como consecuencia de los resultados obtenidos, presenta un activo de Dos Millones Novecientos Treinta y Tres Mil Quinientos Cuatro con 42/100 US Dólares (US\$. 2.933.504,42) y un pasivo de Dos millones Quinientos Sesenta y Seis Mil Cuatrocientos Setenta y Uno con 61/100 US Dólares (US\$. 2.566.471,61).

El presente informe pongo a consideración de los Señores Socios, junto con toda la documentación contenida en los balances de Situación, resultan los anexos a fin de que sea debidamente analizada.

Atentamente,



Fabián Pérez Bermeo
GERENTE GENERAL
ICAPEB Cía. Ltda..

Quito, Septiembre del 2007