



INDUSTRIA DE CAMELOS PEREZ BERMEO ICAPEB Cia. Ltda.

INFORME DE GERENCIA GENERAL

EJERCICIO ECONOMICO AÑO 2007

De conformidad con los estatutos de la empresa y de las normas y políticas emitidas por la Junta General de Socios, pongo 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 2007.

1.- ESCENARIOS AÑO 2007

Luego del desfavorable resultado del año 2006, ésta administración se impuso como estrategia prioritaria para la recuperación de la Compañía desde los primeros días de Enero del 2007: austeridad a todo nivel, disciplina financiera, una exigente recuperación de cartera, y reducción del tamaño de la Empresa, sacrificando puestos importantes, en marketing, control de calidad, supervisión de producción, mantenimiento, etc., terciarizando contabilidad de costos, y limitando en gran porcentaje el número de personal de producción (obreros), quedándonos únicamente con personal fijo antiguo, y utilizando de acuerdo a las necesidades de producción, personal con contratos por horas o eventuales. Igualmente no se planificaron inversiones para maquinaria ni para repuestos, por lo que nos vimos en la necesidad de optimizar al máximo los recursos disponibles en la Planta, esto es: arreglando repuestos usados, construyendo otros en nuestro taller o en talleres externos, obviamente con limitaciones en los resultados. No se realizaron incrementos salariales en ningún cargo de la Empresa, excepto los dictados por el gobierno, pese a los reiterados reclamos del personal de producción en especial y de todos los trabajadores en general. Así mismo con la intención del ahorro, se procedió a la devolución de las oficinas y bodega que ocupaba Coexim en arrendamiento (Mayo).

En cuanto a Ventas (COEXIM), se planificaron medidas drásticas sin mayores costos para la Empresa, esto es: renuncia del gerente de ventas (Marcelo Herrera), en agosto; salida de vendedores sin resultados (febrero); salida de la secretaria del gerente de ventas (agosto). También se empezó a preparar la estrategia para salir del subgerente financiero (Santiago Gallardo), quien además actuaba como gerente general de Coexim, finalmente el mencionado empleado renunció en noviembre, y sus haberes (liquidación, luego de descontada sus deudas) se terminó de cancelar a fines de enero del 2008.

Enfocando el desarrollo de Ventas, el primer trimestre fue preocupantemente bajo; influyó definitivamente el tema político, pues la victoria y la subida al poder en Enero del 2007 del candidato socialista Correa, trajo consigo un clima de recesión por cálculos políticos, incertidumbre, amenazas del Presidente, etc., hizo que la gente en general se atemorice y se abstenga de realizar gastos innecesarios.



Para este primer trimestre, el gerente comercial cuestionado (Herrera), había presentado en febrero un borrador de presupuesto, el cual fue cumplido en apenas un 50%. La posterior transición (marzo), en la estructura de Coexim, salida de personal ineficiente y cambio en la dirección (nombramiento del nuevo gerente general de Coexim), determinó que el presupuesto total de ventas 2007, recién se presente en Julio, lo que afectó a la oportuna planificación de producción.

Se produjeron devoluciones de producto en enero y febrero, como resultado de la falta de tiempo en la distribución de las ventas navideñas del 2006, lo que generó un inventario adicional de producto terminado, con la consecuente afectación del nivel de producción.

Como es conocido por los señores Socios, año tras año, el no disponer de un capital de trabajo propio, hace que la Compañía sea muy vulnerable en todo sentido, y en el 2007, fue inclusive más evidente: Por el resultado del negocio en el 2006, por el alto nivel de endeudamiento (banca, proveedores, etc.), que obligó a la administración a establecer negociaciones y renegociaciones con nuestros acreedores, buscando básicamente mayores plazos para los pagos correspondientes; lógicamente estos procesos fueron muy duros, incómodos y desgastantes, pero finalmente y junto a las medidas de austeridad, recortes y ahorro establecidas, dieron como resultado una importante recuperación de la Compañía.

Dentro de los escenarios del año 2007, es necesario también reseñar tres temas importantes que igualmente afectaron al desenvolvimiento financiero y estratégico de la Compañía: El primero tiene que ver con nuestro cliente RC Farma del Perú, que desde noviembre del 2005 y hasta septiembre del 2006, compró continuamente y pagó puntualmente (con documentos de embarque) y en octubre del 2006 solicitó argumentando que por necesidades del mercado peruano (que lo había ampliado notoriamente), le otorguemos un crédito directo de 30 días; como conocíamos de primera mano su infraestructura y su seriedad, aceptamos asegurándonos con la factura y una letra de cambio y despachamos un contenedor con un valor aproximado de US \$29.000 en octubre del 2006. Normalmente el crédito a RC Farma vencía a fines de noviembre del 2006, en esta fecha se le notificó para que proceda con la respectiva cancelación, recibiendo como respuesta que la recuperación de su cartera estaba difícil y que le otorguemos un mes más de plazo; llegamos a fin de diciembre del 2006, y tampoco canceló; en enero del 2007 insistimos, pero no logramos arreglar la deuda; en vista de esto, decidimos contratar un bufete de abogados en el Perú (MRI- Perú), recomendados por la Empresa auditora Moore Rowlands, para que realice la gestión de cobranza, sin resultados concretos hasta la fecha.

El segundo tema tiene que ver, con el distribuidor de nuestros productos en la zona de Guayaquil y Machala: Peter Jan, empresa que además distribuía otros productos de consumo masivo como: galletas, chocolates, snacks, gelatinas, etc.; este cliente prácticamente quebró, y nos vimos obligados a intervenir con Coexim, para tomar posesión, de la infraestructura y de los activos y pasivos de la mencionada empresa, para tratar de recuperar la deuda que mantenían con nosotros, dentro de este proceso igualmente tuvimos que encargarnos de la recuperación de cartera de otras empresas que proveían a Peter Jan, tarea que resultó muy larga y compleja, al final quedó una deuda pendiente de Peter Jan a Icapeb por US \$ 43.514.00, valor que está en proceso legal para su recuperación.



El tercer tema está relacionado con la adquisición de galletas "Día", de la Empresa Molinera Inca del Perú, vía "trueque" con nuestros productos, iniciado en noviembre del 2006, lamentablemente la distribución de nuestros productos por parte de Molinera Inca en Perú no funcionó, y solo logramos enviar un contenedor nuestro al Perú; en el caso de las galletas fue diferente, tuvo muy buena acogida entre nuestros clientes, el primer contenedor de galletas

Llegó en noviembre del 2006, luego pedimos otro en febrero y otro en marzo del 2007; por lo que solo el primer contenedor de galletas fue vía "trueque", y los dos restantes con crédito directo de Molinera Inca; una vez más por falta de capital de trabajo, no pudimos continuar con la compra y distribución de galletas; finalmente la empresa Molinera Inca fue comprada por la Empresa "Alicorp", la cual decidió comercializar las galletas "Día", directamente en el Ecuador. Con la empresa Alicorp, se logró recuperar la inversión que habíamos realizado en la consecución de los Registros Sanitarios en Ecuador de las galletas "Día".

En cuanto a la provisión de materias primas y materiales en general, en este año no tuvimos mayores contratiempos, a parte de los generados por la falta de capital de trabajo, que nos obligó a comprar a crédito pero a mayor costo. Los precios de las materias primas, materiales y demás insumos, no sufrieron mayores variaciones; mantuvimos el cupo de azúcar con el Ingenio "La Troncal" y continuamos comprando la glucosa tanto en el mercado local, como también importando.

Como estrategia fundamental para la recuperación y desarrollo de la Compañía, también nos impusimos el reto de establecer precios competitivos para todos nuestros productos y que nos generen una rentabilidad adecuada, para lo cual primero decidimos eliminar promociones, que por su naturaleza deben ser temporales y se habían convertido en permanentes; segundo, analizamos puntualmente que Chikloso y Tropical Drops, no estaban generando rentabilidad, por lo que con Coexim, decidimos sincerar e incrementar el precio en el caso de Tropical Drops y disminuir el peso del producto e incrementar el precio en el caso de Chikloso; también se incrementó el precio de Rellenos de Maní, exclusivamente por el desmedido incremento del maní crudo. Como vemos, no hubo incrementos generales a los precios de nuestros productos, y lo que más bien se hizo fue regular promociones, premios y comisiones de vendedores, precios y descuentos a clientes en general, con todo lo cual se consiguió mejorar nuestra rentabilidad.

Para lograr mantener los precios sin afectar la rentabilidad de la Compañía, era necesario también mantener el nivel de producción por encima del punto de equilibrio, lo cual se logró con las exportaciones y maquilas de las cuales hablaremos más adelante; sin embargo conviene adelantar algunos aspectos importantes como son: El haber conseguido un nuevo y excelente distribuidor para el Perú como es Chocolates Gure S.A., que desde Mayo del 2007 en que enviamos el primer contenedor de 40 pies, ha tenido una continuidad y un progreso destacado, los pagos siempre han sido puntuales (con documentos de embarque), por lo que la recuperación ha sido rápida y sin contratiempos; el desarrollo de este nuevo cliente ha sido importante y es así que para el 2008 tenemos previsto llegar a enviar hasta 3 contenedores de 40 pies mensuales a partir de junio.



Muy importante también ha sido el haber conseguido el contacto y el posterior contrato de maquila con Universal Sweet Industries (USI), (firmado en mayo del 2007 e iniciada la producción en junio), que nos aseguraba la continuidad de producción, ocupando sobre el 90% de nuestra capacidad instalada durante el resto del año 2007 y sin la necesidad de ingentes recursos para producción propia. Obviamente el aspecto negativo de esta maquila, está dado por la limitación de nuestra producción, que se vio evidenciada en el segundo semestre, en el que no hubo la histórica “temporada navideña”, en esta ocasión nos faltó totalmente producto para nuestros clientes; no hubo negociaciones especiales con autoservicios, tampoco devoluciones; con esta negociación de maquila, empezamos a bajar drásticamente nuestro nivel de endeudamiento. Es necesario acotar, sin embargo que en la negociación para la concreción de la maquila con USI, previamente fue necesario (por razones legales) acordar el retiro de la presentación de nuestra Súper Menta cuadrada a partir de enero del 2008.

Otro tema importante para el desarrollo de nuestro negocio, fue el relacionado con la reevaluación del peso colombiano y el sol peruano (nuestros vecinos directos), que durante todo el 2007 se mantuvo, propiciando una mejor competitividad de nuestros productos por precios, es así que mantuvimos y mantenemos interés por nuestros productos, desde Colombia, Perú, Bolivia, Venezuela, etc.; además e igualmente por precios los productos colombianos no pudieron entrar en el mercado ecuatoriano, por lo que la demanda nacional fue atendida mayoritariamente por fabricantes ecuatorianos.

Desde fines de septiembre se reestructura el Departamento de Contabilidad que se encuentra sumamente atrasado en sus actividades, entre otras cosas por los problemas del sistema informático Enterprise en el 2006 y 2007, por el tema de cartera y por muchos inconvenientes ya descritos en el informe del año 2006; se contrata una nueva contadora con amplia experiencia, para que de forma temporal reemplace a Edith Taimal, quien interinamente se hace cargo del área financiera, reemplazando a Santiago Gallardo, quien a su vez sale de vacaciones (todas las que tenía derecho), de acuerdo a la estrategia establecida por los socios. Posteriormente e igualmente con la decisión de los socios, se promociona a Edith Taimal, para que con la capacitación “In situ”, del asesor financiero externo contratado, Eco. Luis Dávila, se haga cargo definitivamente de la Jefatura Administrativa – Financiera de la Empresa; a fines de noviembre, luego de retornar de vacaciones, Gallardo renuncia, en estas circunstancias se procede a cambiar a contrato fijo a la nueva contadora.

Desde el 01 de noviembre, con conocimiento de los socios se decide la contratación del Eco. Luis Dávila en calidad de asesor capacitador financiero, para realizar trabajos de asesoría y capacitación al Departamento financiero y contable y a todas las áreas que se encuentren involucradas dentro del proceso Industrial y Comercial de Industrias de Caramelos Pérez Bermeo; el contrato es de servicios profesionales, por lo tanto no existe relación laboral entre el Asesor e Icapeb y los honorarios pactados son sobre la base de valores por hora de asesoramiento, que se cancelarán mensualmente previa entrega de la factura; para la organización de la asesoría el Eco. Dávila presenta un organigrama de trabajo; el Asesor se obliga a brindar todas las explicaciones necesarias que requieran el personal de Icapeb, para el cabal entrenamiento y futuro desempeño de sus trabajadores; y así mismo, brindar las explicaciones e informes que soliciten los ejecutivos de la Empresa.



También en noviembre se decide terminar el contrato de asesoría y mantenimiento externo en Sistemas, que lo manteníamos con el Ing. Franklin Tello, y a partir de esto se hace cargo del Departamento de Sistemas la Ing. Silvia Ballas, quien hasta esa fecha, colaboraba en el Departamento como asistente (contrato fijo), realizando actividades aisladas y sin autonomía, apoyando en la implementación del sistema Enterprise y solucionando problemas puntuales diarios de los usuarios de la Empresa

De acuerdo a lo acordado en la Junta Extraordinaria del 15 de Septiembre, se me delegó negociar con el Sr. Edgar Pérez, (asesor de uno de los socios y presente en la mencionada Junta), para la realización de la Auditoria Externa de Icapeb del 2007, en el proceso de la negociación y al verificar documentos de la conformación legal y autorización de la Superintendencia de Compañías, para realizar auditorias externas de la Empresa "auditores y asesores contables" del mencionado Sr. Pérez se encontraron muchas inconsistencias y dudas, por lo que se decidió no contratar a la mencionada Empresa; inmediatamente se contactó a la empresa V.M. R. del Ecuador Auditores y Consultores Cía. Ltda., la cual también constaba en la terna de oferentes en la Junta de septiembre 15, se procedió a verificar sus datos, sin novedades; con estos antecedentes se inició la negociación y se llegó a un acuerdo conveniente para la Empresa, tanto desde el punto de vista técnico como económico; la firma del contrato de servicios profesionales de auditoria externa con V.M.R., se realizó el 28 de septiembre, y dada la premura de tiempo los trabajos se iniciaron de inmediato.

2.- ACTIVIDADES EMPRESARIALES REALIZADAS

En el primer semestre

Dentro del limitado desenvolvimiento de nuestras ventas en el país en este primer semestre, se logró mantener las exportaciones a nuestros clientes Fabi S.A. y Family Food, de USA, el nuevo cliente de Perú Chocolates Gure S.A., también hubo producción continua para nuestro cliente Empesec (Transnacional Starkist).

En cuanto a maquilas continuamos produciendo para Confiteca desde enero hasta julio; con USI, luego de firmado el contrato en mayo, produjimos desde junio hasta diciembre, en el siguiente esquema preestablecido con Coexim: 60% de la capacidad instalada para USI, y el 40% para Icapeb.

Se continúa con la producción para el contrato de franquicia de la marca Kaumal.

Acorde con la estrategia establecida de austeridad y ahorro, no se invirtió en lo absoluto para temas de marketing, a lo sumo se organizaron degustaciones puntuales con nuestras propias impulsadotas.

Se logró comercializar las galletas Día, de la empresa Molinera Inca S.A., hasta mayo, luego de lo cual por las causas ya explicadas, la empresa Alicorp, asumió la distribución de las mismas.



En el segundo semestre

A pesar de la demanda de Confiteca, no pudimos continuar con la maquila, puesto que toda nuestra capacidad de producción estaba copada por Icapeb y USI.

Se continúa con las exportaciones de nuestros productos a los mismos clientes del primer semestre.

En el mes de noviembre por el nivel de endeudamiento e iliquidez que soporta la empresa, nos vemos en la necesidad (previa consulta a los socios), de vender la propiedad de Guamaní en el precio de US \$ 380.000, prácticamente de contado valor con el cual cancelamos la operación hipotecaria de la misma propiedad con Produbanco, y cubrimos parte de proveedores e impuestos.

3.- PRODUCCION

Como de costumbre este año la Planta productora se mantiene lista y en disposición de satisfacer cualquier demanda, (alta o baja), tanto para Coexim como para exportación y maquilas, cumpliendo con normas cada vez más exigentes de todos los clientes en general y en especial para exportación y la empresa Empesec (Starkist), para lo cual se ha logrado conformar un valioso equipo de trabajo (Producción, Control de Calidad y Mantenimiento), que aporta decididamente en el cumplimiento de normas y exigentes controles para el normal desarrollo de las maquilas.

Se continúa con el cumplimiento de las normas y controles establecidos por la Dirección de Medio Ambiente a través de la entidad de seguimiento Richtisarm, altamente exigentes en razón de la ubicación de nuestra planta que es netamente residencial. Como norma continuamos manteniendo una excelente relación con nuestros vecinos que garantiza la operatividad de nuestra industria.

Se inicia la conformación (Septiembre) de un nuevo equipo de mantenimiento, con jóvenes profesionales en mecánica y electricidad, con muchos deseos de superación que garantice el compromiso con la empresa basado en la técnica, para reemplazar a elementos que ya no estaban aportando lo suficiente al desarrollo del departamento; para esto se contrata un profesional altamente capacitado en mecánica y electrónica que lidere el equipo.

En este año se logra establecer un nuevo récord de producción, logrando producir 417 paradas/ día y aproximadamente 400 toneladas/ mes en los meses de octubre y noviembre, en comparación del año anterior que logramos hasta 400 paradas/día.

A partir del 15 de febrero y hasta mediados de marzo, aprovechando el bajo nivel de producción, se paraliza la planta, para realizar un mantenimiento urgente del piso en el área de cocina y otros trabajos de albañilería, igualmente necesarios, lo que precisaba no estar produciendo.



En este año como parte de los procesos se sigue cumpliendo las BPM, que son parte del "Know How" y del día a día de producción, se continúan con capacitaciones las mismas que se registran, con el fin de obtener las respectivas certificaciones ambientales, de seguridad industrial e iniciar la preparación en HACCP e ISO 22000 que actualmente ya no son opcionales, sino obligatorias especialmente por las maquilas y exportaciones. Prácticamente todas las capacitaciones son financiadas por el CNCF.

4.- RESUMEN DEL EJERCICIO ECONOMICO

De acuerdo con el estado de Pérdidas y Ganancias, del balance Enero – Diciembre, el ejercicio económico del año 2007, generó una utilidad para Industria de Caramelos Pérez Bermeo ICAPEB Cía. Ltda., de Diecinueve mil doscientos cinco, 26/100 US dólares (US \$ 19205.26), 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 Un millón novecientos ochenta y tres mil cuatrocientos un, 53/100 US dólares (US \$ 1'983.401.53) y un Pasivo de Un millón seiscientos veinticinco mil cuatrocientos cuarenta y ocho, 49/100 US dólares (US \$ 1'625.448.49).

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. Fabian Pérez Bermeo
Gerente General
ICAPEB Cia. Ltda.

Quito, Abril del 2008