

Informe de Gerencia General a la Junta General de

Accionistas de Fuentes San Felipe S.A.

Ejercicio Económico 2018

ESTABLECIDO  
EN 1928  
SAN  
**FELIPE**

# SEÑORES ACCIONISTAS

De acuerdo a los Estatutos de la Compañía Fuentes San Felipe S.A. SANLIC así como la ley de Compañías, pongo en conocimiento de Ustedes la memoria explicativa de la gestión realizada en el período económico Enero – Diciembre 2018.

Se ha cumplido con las resoluciones de la Junta General de Accionistas y los requerimientos del Directorio de la empresa.

Agradezco al Señor Presidente y Miembros del Directorio por el apoyo brindado en el periodo.

## **1. ENTORNO MACROECONÓMICO**

El año 2018 Ecuador creció en apenas 1.1%, como consecuencia de la disminución de la inversión pública y del consumo de hogares.

El sector de Manufactura donde ubica Fuentes San Felipe creció por debajo del 1% .

El año 2018 Ecuador tuvo un PIB de “ \$ 108 398 millones en términos corrientes , con un tasa de crecimiento anual de 1.4%” \*. Durante los próximos 5 años según las predicciones va a crecer menos del 2%, es decir hay un estancamiento pues la población crece más que la economía. Las ventas no logran alcanzar el nivel previa a la crisis.

## **2. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PREVISTOS PARA EL PERIODO 2018**

El 15 de Junio del 2018, se asumió la Gerencia de manera formal luego de que el nombramiento sea legalizado.

Los dos objetivos planteados al asumir la administración de Junio a Diciembre 2018 fueron:

1.- Estabilizar el Estado Financiero de Fuentes San Felipe; pues se recibió con una pérdida operativa de \$ 39874, 29, según Estado de Pérdidas y Ganancias cortado a Mayo 2018.

2.- Generar liquidez para cumplir con obligaciones contraídas por la empresa, préstamo línea Mesal, proveedores, accionistas, empleados. Prueba Ácida de 0,55 a Mayo 2018

\*<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatoriana-crecio-14-en-2018>

Teniendo en cuenta estos dos objetivos urgentes, se analizó los puntos dónde se podía bajar los costos y recortar gastos de manera significativa. A continuación realizo una descripción de las gestiones realizadas por departamentos.

## **1.- TALENTO HUMANO**

En el archivo madre de los empleados recibidos a Mayo 2018, estaban registrados 46 personas en nómina. Se realizó un análisis de las necesidades reales de la empresa y una evaluación del personal, de tal manera que se hizo una reestructuración de manera que sea más eficiente. Al 31 de diciembre del 2018 queda registrado en nomina la cantidad de 38 personas. En los 6 meses de gestión se liquidó a 12 personas por un valor de \$ 37762, 64, todas de mutuo acuerdo. Definitivamente este valor afectó notablemente la frágil liquidez de la empresa. Se contrató nuevamente 3 puestos requeridos a través de un debido proceso de selección realizado por el Departamento de Talento Humano. Se creó un nuevo cargo, Jefe de Mantenimiento, pues era prioritario contar con una persona con conocimientos de electromecánica para que pueda solventar problemas en la nueva máquina MESAL.

El impacto logrado con estas medidas en los valores de pago de remuneraciones fue una reducción de 18%, es decir dejamos de pagar \$ 28165 dólares en 6 meses. En el primer semestre del año 2018 se canceló por concepto de remuneraciones \$ 155551 dólares, en el segundo semestre un valor de \$ 127386.

Dentro de la reestructuración la sección Bodega queda como un departamento independiente, y no como parte del Departamento de Contabilidad.

Adicionalmente se decidió que el personal de producción que esté a cargo de la línea Mesal, debe tener mínimo Tecnología en electromecánica, y es así que al 31 de Diciembre, se contrataron 2 tecnólogos electromecánicos como operadores.

Se cambió el horario de trabajo, para el personal de planta y administración. De 7:30 a 1 y de 2 a 5 en el caso de Producción, y de 8 a 1 y 2 a 5 para administración, pues anteriormente se tenía dos horas de almuerzo.

## **2.- PRODUCCIÓN.**

Una gestión de la administración anterior fue el sistema de CO2 centralizado, que inició su funcionamiento en el mes de Junio 2018, de manera que el costo del kilo de CO2 tuvo una disminución ya que se carga el tanque una vez al mes. El kilo anteriormente tenía un costo de \$ 1,32, actualmente es de \$ 0.65. Es decir hay una disminución de costo de 50% en Co2.

En el mes de abril del 2018 se realizó la primera producción en la nueva Línea Mesal, con la presencia de un técnico de Brasil, la máquina quedó funcionando sin embargo

no se había probado las capacidades por presentación. Para el mes de Junio del 2018, se tiene problemas en el etiquetado de las botellas en las diversas presentaciones, razón por la que se solicita la presencia nuevamente del técnico. Con fecha 25 de septiembre arriba a Ecuador Claudio Moasir, por 4 días laborables, dejando arreglado el problema de etiquetado y probando las presentaciones de 500cc y 1500cc. La línea Mesal no ha sido entregada formalmente razón por la que todavía las visitas de los técnicos no han tenido costo de honorarios, solo los costos de pasaje y hospedaje.

En el mes de Julio se realiza la inspección para renovar la certificación BPM, la misma que es favorable con algunas observaciones menores, que ya fueron subsanadas. Se certifica la línea Mesal, de vidrio y botellón, queda pendiente certificar línea de bolos.

La producción en unidades comparado con el año 2017 es la siguiente, se ha agrupado en las 4 líneas de producción:

LÍNEAS PRODUCCION	2018	2017	DIF	%
VIDRIO	608854	543196	65658	11%
PET	1763815	1400796	363019	21%
BOTELLÓN	479654	499640	-19986	-4%
BOLOS	362775	0	362775	100%

En la presentación de vidrio hubo un incremento de 11% , específicamente en las presentaciones de vidrio de 300cc con gas y sin gas, ya que las presentaciones de litro y 700, tuvieron un decremento de 2% y de 20% respectivamente.

En pet se incrementó la producción en 21%, es decir se produjeron 363019 unidades adicionales.

El botellón tuvo un decremento de 4%, y es a partir del año 2018, que empieza a funcionar la máquina de bolos, con una producción de 362775 unidades.

En el mes de Septiembre se realizó la contratación de una Auditoría de Planta, servicios y procesos, dentro del informe salieron a la luz varias necesidades para que San Felipe como Planta Embotelladora de bebidas se encuentre al nivel de las exigencias del mercado. Cuantificando los requerimientos en mejoramiento de los activos productivos se requiere una inversión de \$ 306790. Se detalla equipos en el anexo.

### 3.- VENTAS

Las ventas alcanzadas para el año 2018 fueron de \$ 1.816.349,36, hay un incremento de 7% con respecto a las ventas del 2017. Si comparamos con el crecimiento del sector

No:	FUENTES SAN FELIPE	VENTAS 2017:	VENTAS 2018:	%
1	Matriz	\$1.153.125,00	\$1.169.565,50	1,43%
2	Regional Quito	\$ 449.045,00	\$ 567.342,86	26,34%
3	Sucursal Ambato	\$ 88.651,00	\$ 79.441,00	-10,39%
<b>VENTAS x MES:</b>		<b>\$1.690.821,00</b>	<b>\$1.816.349,36</b>	<b>7,42%</b>

El crecimiento de ventas del 2018 se concretó a través de CANAL MODERNO, es decir a través de los Supermercados como: Corporación Favorita, Santa María, Fybeca, Tía, a eso se debe el crecimiento del 26,34% de la Regional Quito, como se puede verificar en el cuadro.

La Sucursal Ambato decrece ya el distribuidor de esa zona se le suspende los pedidos por falta de pago.

VENTAS SKU vs DOLARES x AÑO:	VENTAS 2017:		VENTAS 2018:		% CRECIMIENTO:	
	PACAS:	DOLARES:	PACAS:	DOLARES:	PACAS:	DOLARES:
Corporación Favorita	9.990	\$ 33.367,34	32.490	\$108.078,00	67,43%	223,90%
Corporación GPF	776	\$ 3.540,50	3.240	\$ 14.782,50	69,59%	317,53%
Tía	3.240	\$ 11.884,77	2.835	\$ 12.757,50	-3,41%	7,34%
Mega Santa María	0	\$ -	11.163	\$ 40.804,00	100,00%	100,00%
<b>TOTAL x AÑO:</b>	<b>14.006</b>	<b>\$ 48.792,61</b>	<b>49.728</b>	<b>\$176.422,00</b>	<b>73,21%</b>	<b>261,58%</b>

Haciendo una comparación de las ventas de canal moderno año 2018-2017, hay un crecimiento en paquetes de 73,21%, y en dólares 261,58%, con respecto al 2017.

Se vendieron 35722 paquetes más a través de este canal. Es Corporación Favorita en dónde se evidencia el mayor crecimiento en dólares, mientras que porcentualmente es en Corporación GPF.

El departamento de Ventas, fue el más afectado en la reestructuración, pues se prescindió de los servicios del Gerente de Ventas y del Jefe de Ventas, quienes tenían 14 y 29 años de trabajo respectivamente. Además de 4 ayudantes de ventas que también salieron. Con respecto al Señor Mesías Salguero quien fue Jefe de Ventas, y al tener cumplidos 29 años de trabajo, se está pagando el valor de la Jubilación Patronal mensualmente.

Debido que en el mes de Abril se terminó el contrato de Provisión de Botellones de agua con la CNT, se buscó una bodega más económica en la ciudad de Quito, de manera que el valor del arriendo se disminuyó al 50%.

#### 4.- MARKETING

Con referencia al área de Marketing, según resolución de Junta General del 16 de Mayo del 2018, se dio la autorización para invertir en Marketing un valor de \$ 84541 dólares, el valor que se destinó a Publicidad y Marketing en el 2018 fue de \$84231,96, cumpliendo con las disposición del Junta General.

Se cumplió con los objetivos planteados

- 1.- Generar mayor presencia de marca en Cotopaxi,
- 2.- Generar consumo de producto en las cadenas de autoservicios .
- 3.- Presencia digital en redes sociales y pagina web

El objetivo de posicionamiento a través de las redes sociales ha sido de exponer a San Felipe como una agua exclusiva , comunicando sus características físico químicas y de sabor.

En el año se pautaron 2 videos promocionales, el primero en el mes de Mayo denominado Herencia de nuestras Tierra, con un alcance de 28.000 usuarios, y el segundo en el mes de Julio con un alcance de 25.000 usuarios. El alcance de las publicaciones del mes de Julio junto con el video y de las fotografías por el aniversario de nuestro fundador alcanzó las 62.000 personas en el mes.

Adicionalmente se produjeron 2 videos que hacían alusión a la historia de dos personajes, el primero el Chef Byron Rivera , Director Gastronómico de Casa Gangotena, y el otro video contando la historia de las Chugchucaras Tradición de Latacunga. Igualmente estos videos tuvieron un alcance promedio de 25.000 personas cada uno.

Se realizaron fotografías para post en redes sociales en algunos de los mejores restaurantes de Quito, que actualmente son nuestros clientes, como son: Pavarotti, Los Troncos, Jurgen Café, Lamhouse, La Gloria, Blummi, Club House, Arts Hotels. Consolidarnos en el Canal Horeca es otro de los objetivos planteados para 2019.

Para lograr un crecimiento en cadenas como Corporación Favorita y Santa María se aplicó promociones de pague 2 lleve 3, en el primer caso con una inversión de 7% del presupuesto, y el segundo caso de Santa María, atando un regalo al producto, que fueron cubiertos y cucharones, con una inversión de \$ 2771 que corresponde a un 3% del presupuesto.

Se participó en dos eventos importantes como es la Feria Food and Beverages realizada en el Paseo San Francisco a finales de Noviembre y en el Pastry de Republica del Cacao, dónde asistieron chefs de los mejores restaurantes de Quito, está dentro del Rubro Ferias por un valor de \$3091.

En anexos se encuentra detalle de valores.

## 5 INDICES FINANCIEROS

INDICE	2018	2017	SIGNIFICADO
Solvencia	1,05	1,52	Hay una disminución de liquidez para afrontar las deudas con los activos.
Liquidez	0,47	0,70	Índice de liquidez razonable debería ser 2 a 1 y estamos por debajo.
Endeudamiento	0,66	0,69	Disminuye 3 puntos el valor de los activos financiado por dinero de los acreedores.
Margen Neto de Utilidad	0,01	0,06	Disminuye el margen de utilidad por pago de intereses financieros y depreciación del equipo.
Patrimonio	718985	642085	Patrimonio Neto se incrementa 11,98% por ganancias reconocidas en el ORI según estado Actuarial.
Jubilación Patronal	464821	575405	Disminución de la Jubilación Patronal y Desahucio en 19%

	2017	2018
<b>UTILIDAD/PERDIDAS EN OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-96.488,46</b>	<b>-2.802,76</b>
<b>(+) OTROS RESULTADOS INTEGRALES</b>	<b>3.240,21</b>	<b>-17.949,20</b>
<b>RESULTADO DEL AÑO</b>	<b>-93.248,25</b>	<b>-20.751,98</b>
PARTICIPACION EMPLEADOS	13.987,24	3.112,80
GASTO IMPUESTO A LARENTA	24.688,54	40.608,43
RESERVA LEGAL	5.457,25	
OTROS INGRESOS DIFERIDOS		-10.981,00
GASTO IMPUESTO A LA RENTA		
UTILIDAD ACCIONISTAS	-49.115,22	11.988,25

Como se puede observar en el cuadro se logró revertir el resultado del año, teniendo una utilidad operativa de \$ 20/51 dólares, sin embargo el pago del impuesto a la renta del no deducible provocó que se obtenga una pérdida para los accionistas de \$ 11988, 25

Durante los seis meses de gestión se impuso un manejo de flujo de efectivo preciso, para cumplir con las obligaciones a proveedores, clientes internos, accionistas y principalmente para cumplir con el pago de la segunda cuota del préstamo de la maquinaria.

En virtud de esa necesidad, trabajando con el dinero de los proveedores, y retrasando pagos de nómina se logró, reunir \$ 30.000 dólares en una póliza en la Cooperativa Cacpeco con un interés promedio de 4,55%. Adicionalmente se contó con el aporte de \$ 25.000 de las ramas familiares Sánchez Villacís, Sánchez Figueroa, Francisco Sánchez, Ignacia Sánchez, accionistas

de la empresa en calidad de préstamo sin interés, mismo que fue cancelado hasta el 31 de Octubre del 2018, como se había establecido en resolución de Junta de accionistas.

Con fecha 12 de Septiembre después de que se descontó el valor de la segunda cuota del préstamo, y de solicitar varias veces información, la ejecutiva del Banco del Pichincha, nos informa que el crédito ha sido aprobado, sin embargo nos indica que es por un valor de \$ 50.000 dólares y que deben firmar pagarés los 3 socios que sean poseedores de la mayor cantidad de acciones. Debido a este condicionamiento el Directorio, decidió no aceptar el préstamo, y se buscó otras alternativas, aperturando cuentas en el Banco de Guayaquil y en el Banco Internacional.

El Banco de Guayaquil con fecha 11 de Diciembre del 2018, nos emite un préstamo por el valor de \$ 50.000 dólares, con las firmas del representante legal y cónyuge. Es un préstamo a un año plazo con pago de cuotas trimestrales a un interés de 9,84%.

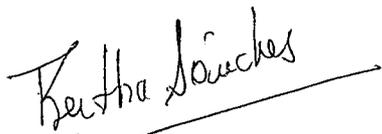
Al 31 de Diciembre del 2018, a pesar del difícil momento de liquidez que atravesó la empresa, se pagó las utilidades del 2017, a los señores accionistas.

#### **6 RECOMENDACIONES:**

1.- Fuentes San Felipe para funcionar correctamente requiere de una inyección de capital de trabajo de \$ 150.000, preferiblemente capital fresco dónde no se comprometa pago de intereses.

2.- Compromiso de los accionistas para consolidar a Fuentes San Felipe en un periodo de 5 años.

3.- Reforma de los estatutos para establecer proporción idónea de reparto de utilidades entre uno de los puntos a reformar.



Bertha Sánchez Figueroa

GERENTE GENERAL

FUENTES SAN FELIPE

## ANEXOS

### AREA DE PRODUCCION

AREAS A INTERVENIR	PRESUPUESTO ESTIMADO	SITUACION	VALOR REAL
Enfriador	\$ 75000	Proceso	
Sistema de tratamiento de aguas	\$25000	Proceso	
Sistema CIP	\$.49.490,00	Pendiente	
Sistema Aire comprimido	\$.12.000	Pendiente	
Lavadora de jabas y portabotellones.	\$ . 43.456	Proceso	
Aislamiento Térmico	\$ . 4830,92	Culminado	\$ 3056
Campana extractora para evitar vapores y evitar condensado línea de botellones	\$ . 1.200	Culminado	\$ 1200
Medidores energía para cada línea	\$ . 2300	Proceso	
Mantenimiento envasadora Meyer	\$ 20.000	Proceso	
Traslado de área de servicios	\$ 20.000	Pendiente	
Bandas transportadoras para separar línea vidrio de Meyer	\$31.014	Culminado	\$ 100
Detector de metales (Condicionamiento para HACCP)	\$ . 7.500	Proceso	
Reemplazo del compresor de pistón	\$ 15000	Proceso	
TOTAL	\$ 306790		

## MARKETING

MARKETING	VALOR	%
REDES SOCIALES Y VIDEOS	11736,73	14%
CORP FAVORITA	5502	7%
MATERIAL POP	6740,3	8%
AUSPICIO PRODUCTO	26441,02	31%
CAMPAÑA INTRODUCCION SANTA MARIA	2771,33	3%
PUBLICIDAD TV/ RADIO	2842,02	3%
AUSPICIOS ECONOMICOS	2064,43	2%
FERIAS	3091,13	4%
DISEÑO BOTELLA SIN GAS	1026	1%
AUSPICIO LIGAS	2100	2%
ENTRADAS CINE	1924,75	2%
BOTELLAS RECICLADORAS	1000	1%
EXHIBIDORES	1428	2%
CARIOCAS Y FOSFOROS	1478,56	2%
PINTURA CANCHAS	913,6	1%
CIRELES	1140	1%
AGARRADERAY CINTA TWO PACK / ECOP	3917,43	5%
SALTARIN	1879,5	2%
SERAGENTAXI	2378,56	3%
VALLA	1803,36	2%
VARIOS	2052	2%
	84230,72	100%