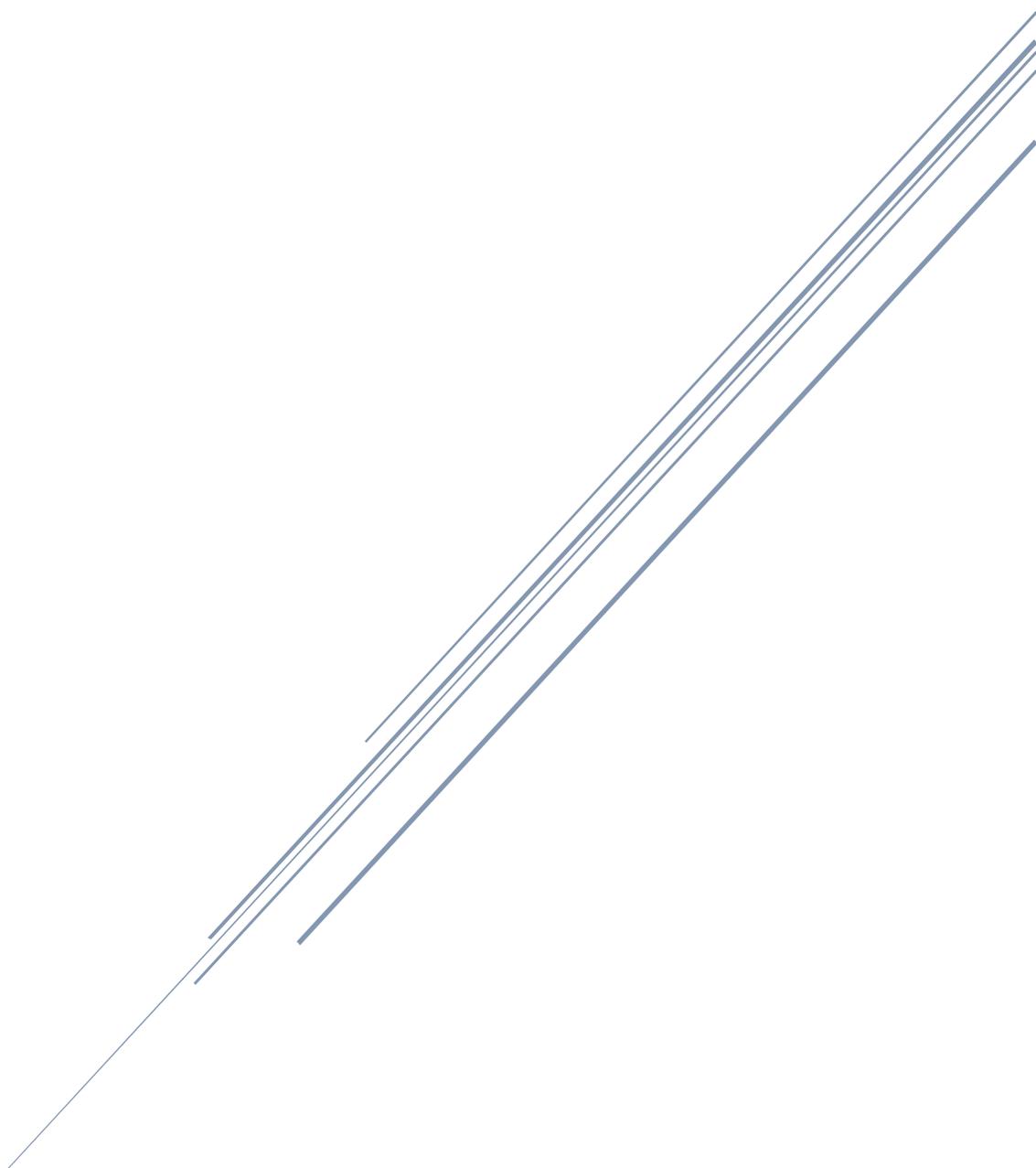


INFORME DE GESTIÓN EMPRESARIAL

2019



Construyendo un futuro sostenible
Mayo 2020

Contenido

INFORME DE GESTIÓN 2019	2
INTRODUCCIÓN	2
CARTA DE GERENCIA GENERAL	2
RESUMEN DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL	4
Desempeño de ventas	4
Desempeño de la operación industrial.....	5
Desempeño en marketing	6
Desempeño financiero	7
Inversiones en infraestructura	8
PROYECCIONES 2020.....	9
Indicadores y cifras del entorno económico.....	9
Proyecciones	9

INFORME DE GESTIÓN 2019

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene los aspectos más destacados y relevantes; concernientes a la gestión desarrollada en el ámbito de ejecución de Fuentes San Felipe S.A; durante el año 2019.

Contempla la apreciación de la Gerencia General, sustentada en cifras y elementos tomados de los diferentes sistemas de información de la empresa.

Este documento persigue, además, el propósito de proporcionar elementos a los accionistas, para la construcción de una visión alineada; de manera que, la toma de decisiones sea efectiva, eficiente y eficaz.

La base de gestión ha sido la sostenibilidad empresarial mirando hacia un porvenir, construido sobre la base de la resolución de problemas operacionales; y, la implementación de principios de buen gobierno corporativo y, gobierno familiar.



CARTA DE GERENCIA GENERAL



Bertha Sánchez –
Gerente General

Apreciados Accionistas:
2019 fue un año de trabajo intenso.

Nos hemos enfocado en poner la empresa en orden, en evolucionar la estructura e institucionalizarla, y en afianzar la nueva cultura organizacional, orientada a las personas y a la consecución de resultados; basada en una comunicación efectiva, en una actitud proactiva por parte de los colaboradores, y en el empoderamiento de sus cargos.

Se realizó un ordenamiento físico de la planta de producción, así como mejoras en infraestructura, para garantizar la

inocuidad del producto terminado y los niveles óptimos de CO2. Las inversiones en activos fijos realizadas con este propósito ascienden a \$ 175.000, las

Ejes de gestión

- Institucionalización y Gobierno Corporativo
- Gestión por resultados
- Orden y Cultura Organizacional
- Fortalecimiento de Infraestructura
- Mirar fuera de la zona de confort
- Fortalecimiento de equipo ejecutivo

mismas que fueron financiadas con

fondos propios. Se realizó una prospección en el mercado chino, y como resultado se identificó una oportunidad de ingreso a ese mercado con una presentación Premium.

Con el propósito de vincular a la compañía ejecutivos de mayor nivel de conocimiento y experiencia, a finales de año se realizó el proceso de selección para Gerente de Operaciones, quien se incorporó en el 2020.

“Se han dado pasos firmes para la transformación de San Felipe”

A pesar del difícil entorno económico nacional y mundial que se mantuvo en el 2019, obtuvimos un crecimiento en ventas del 5% con respecto al 2018. Se incrementó la utilidad bruta en ventas en 7.58%. con respecto al 2018. Los gastos de administración y ventas disminuyeron en 0,30%. La utilidad en operación alcanzó un 6,60%, creciendo tres puntos con respecto al año pasado. Como es lógico; los desafíos que hemos enfrentado demandan gasto; y es por ello que hay incremento en gastos financieros de 16.03%; esto debido a los créditos solicitados para mantener el flujo de efectivo para la operación.

Sin embargo, de ello y de toda la dinámica, la utilidad para el 2019 fue de \$ 13. 111 dólares.

Se pagó con puntualidad todas las obligaciones financieras contraídas, disminuyendo el pasivo no corriente en 18.14% con respecto al año 2018. La reserva por jubilación se disminuye en 6,35%.

El patrimonio neto se incrementa con respecto al 2018 en 6,19%. La utilidad se incrementa en 3%.

En el difícil entorno político que nuestro país se desenvuelve, en el mes de octubre del 2019, con la movilización indígena, se tuvo una paralización de operaciones por 10 días, causando una disminución del ingreso de 25%, en el mes que por historial es el más alto del año.

Se levantaron los requerimientos de inversión por área, para elaborar el CAPEX, que nos permita alcanzar la proyección socializada para el 2025, en la Junta de Accionistas del año pasado. El valor requerido es de \$1.185.000 dólares, que incluye inversiones en: Marketing, Tecnología, Operaciones y Logística. Con el propósito de lograr ventas para el 2025, con valores superiores a los \$5.000.000 y una utilidad líquida del 10% de la venta.

Se ha dado pasos firmes para la transformación de Fuentes San Felipe, sin embargo, la difícil situación económica, que se ha generado debido a la pandemia del COVID 19, ha ocasionado que se deba cambiar el rumbo de la estrategia propuesta.

Hasta el mes de febrero del 2020, se había mantenido el crecimiento presupuestado de 19% en las ventas con respecto al 2019, y una utilidad líquida para el accionista de 5%. Desde la declaratoria de emergencia, se ha conservado la operación con cero contagiados, la producción se paralizó por 3 semanas intermitentes, ya que la venta cayó en 23% con respecto al año pasado, y un 27% en relación al presupuesto establecido para la fecha.

En estos momentos es prioridad mantener la operación, y al menos alcanzar el punto de equilibrio, y todos los esfuerzos va estar enfocados en eso. Así como seguir en el camino de profesionalizar la empresa familiar.

Agradezco el tiempo que el Directorio ha destinado a sus labores. Ese proceso es parte también del aprendizaje institucional; y de la generación de

sabiduría para los próximos pasos de la empresa; así mismo, hago un agradecimiento extensivo a los señores accionistas por la confianza depositada, durante estos dos años de gestión, se ha cumplido con los objetivos propuestos. Nos queda tomar decisiones firmes y contundentes para procurar la permanencia y éxito de Fuentes San Felipe en el tiempo.

RESUMEN DE DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Desempeño de ventas



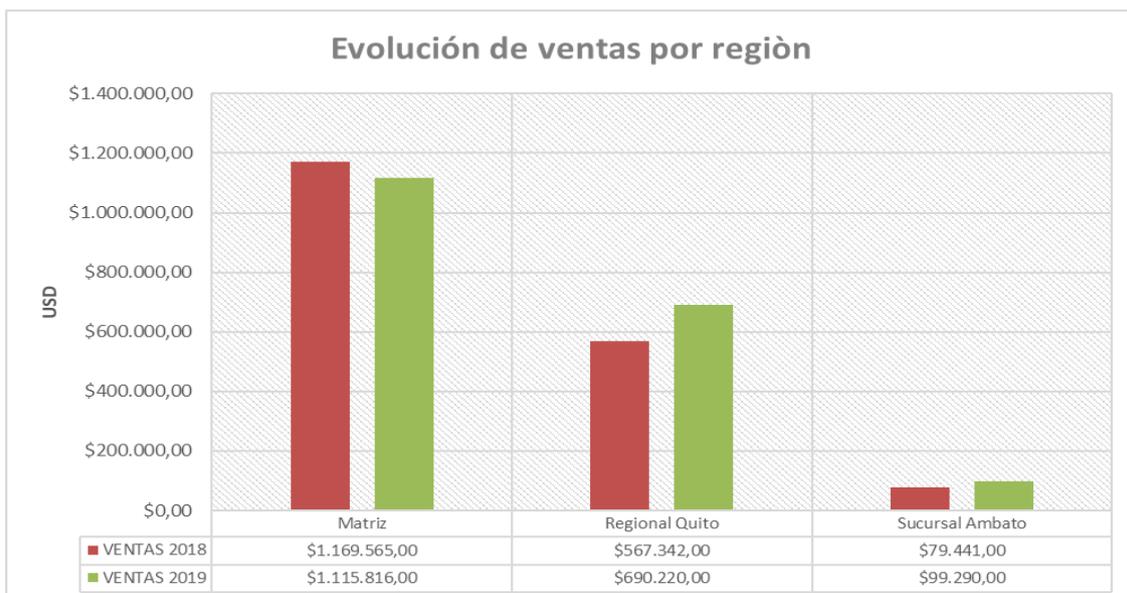
Como se puede apreciar, existió un crecimiento de ventas de 5%, con respecto al año 2018. La línea de productos que más creció fue la línea de bolos, con 60%, con respecto al año 2018.

En la línea de PET se incrementó 21%. En la línea de vidrio 12%. Creció la venta de cola en 17%. En las referencias que existió una baja, fue en la de botellón con 16%, debido principalmente a la incursión de nuevas marcas que expenden el producto a un precio menor, el agua a granel que es la venta de agua en tanquero bajó 16%, que es un rubro que no se lo promociona.

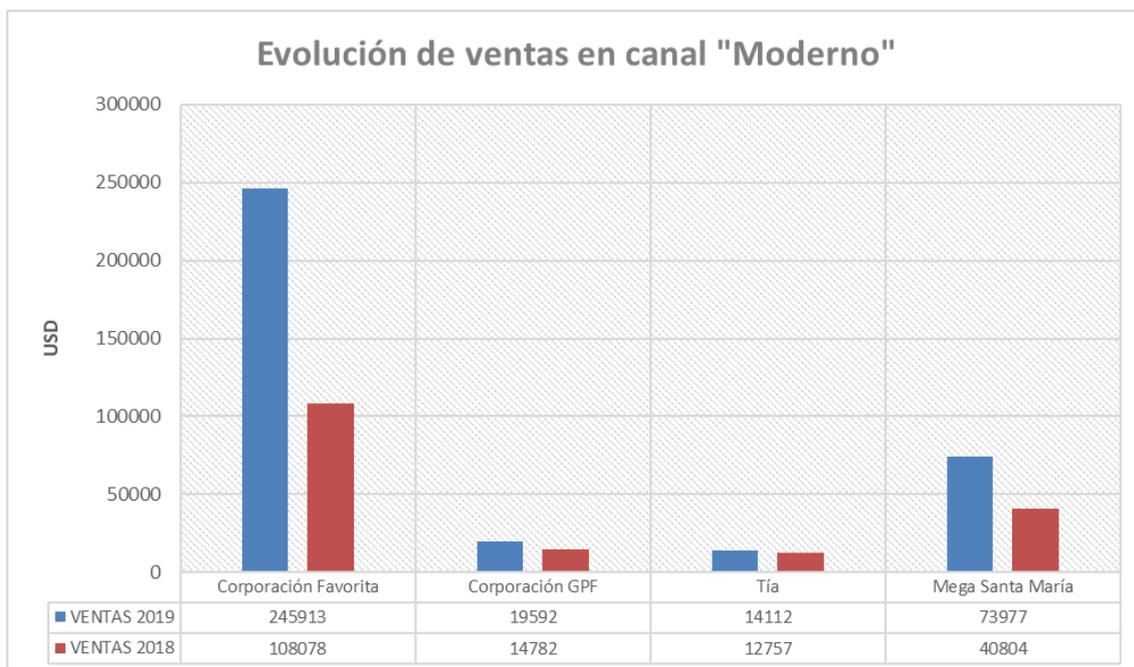
El néctar también tuvo un decrecimiento de 11%, es un producto que lo maquilamos con un tercero, estamos en pruebas para cambio de fórmula, pues la percepción del cliente del sabor del néctar, es que le falta espesor, al ser comparado con el líder de la categoría que es “Pulpín”. Se dejó de vender leche, pues por norma BPM, y no era factible seguir haciéndolo.

El mayor crecimiento que se dió fue a través de Canal Moderno, es decir autoservicios, así lo refleja el cuadro, dónde se observa que la regional Quito creció 21.66%. La matriz decrece 4,60% y Ambato crece 24,99%.

El decrecimiento de la matriz se debe a los botellones, a pesar de que se tiene una baja de \$ 91090, con la captación de nuevos clientes en el sector del Oriente se logró revertir en algo, esa considerable baja.



En el siguiente gráfico se detalla el crecimiento en Canal Moderno, es Corporación Favorita dónde se creció un 127%, seguido de Santa Maria con 81%, y Corporación GPF 33%.



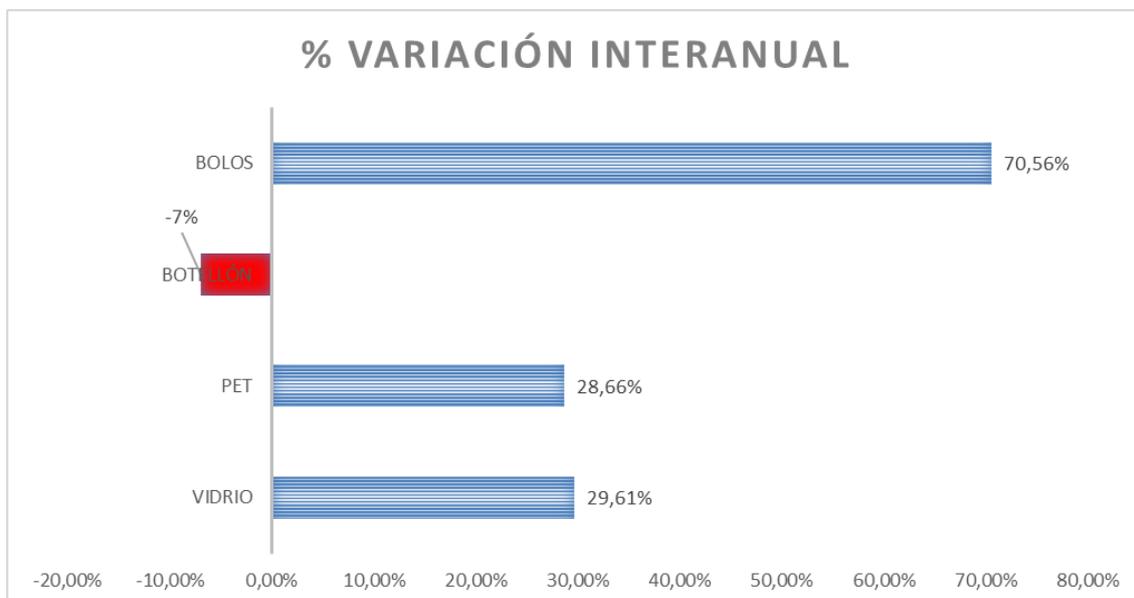
Desempeño de la operación industrial

En el área de producción, se cumplió con la provisión de producto terminado de acuerdo a los requerimientos de ventas.

Se realizaron algunas mejoras especialmente en la planta de tratamiento de aguas, se delimitó el área de producción, se hizo la contratación para la construcción del enfriador, se fabricó una lavadora de jabas plásticas, entre las inversiones más destacadas.

Se certificó nuevamente en Buenas Prácticas de Manufactura, y para el segundo semestre del año 2020, se espera realizar la certificación en HACCP.

En el siguiente gráfico se detalla la variación por líneas de producción; medido en volumen de producción; y comparando 2019 con 2018.



Desempeño en marketing

Reforzamos los objetivos planteados en el 2018

Generar mayor presencia de marca en Cotopaxi



Generar consumo de producto en las cadenas de autoservicios



Incrementar presencia digital en redes sociales y páginas web



En la cuenta propaganda se encuentra registrado el valor de \$78.474 dólares, que corresponde a varios rubros como: auspicio en producto, manejo de redes sociales, material promocional y POP, publicidad en revistas especializadas de turismo, etc.

En el mes de enero 2019, salió al aire el spot incentivando el reciclaje, que tuvo muy buena aceptación, teniendo un alcance de 58.000 personas.

Durante el año se mantuvo campañas de reciclaje con canje de entradas al cine por botellas de plástico de 500 con gas y de Limonada y Naranjada Felipín.

Se invirtió alrededor de \$ 17.000, en promociones en el canal moderno, es decir ofertas de descuento en producto, para incentivar la compra en la percha.

Se realizó un convenio con el Municipio de Latacunga, mediante el cual, se hacía la entrega de 10 botellas recicladoras en lugares estratégicos, y a cambio de eso, el Municipio canjeaba tapas de San Felipe por canastos de mimbre.

Se participó activamente en al menos cincuenta competencias deportivas de diferente índole, entregando producto a los participantes , y haciendo presencia, con botellas inflables.

Se recuperó los espacios de posicionamiento en las oficinas de las entidades gubernamentales de Cotopaxi. Estando presentes en las diversas reuniones protocolares.

Se cambió la imagen de la limonada y naranjada, teniendo resultados incrementales en ventas, en 777 %, pues en 2018, hubo 1200 cajas de venta en el año, y en el 2019, se logró 10.526 cajas de venta.



Desempeño financiero

Conforme el mandato primigenio de la administración del negocio; se ha incrementado el patrimonio de los accionistas; ello se ha conseguido a través de las acciones informadas a lo largo del presente informe y que; se resumen en los índices que se explican a continuación.

INDICE	2018	2019	Tendencia
Solvencia	105%	74%	
Liquidez	47%	32%	
Endeudamiento	66%	64%	
Margen Neto de Utilidad	1%	3%	
Patrimonio	\$ 718.985,00	\$ 760.199,00	
Jubilación Patronal	\$ 464.821,00	\$ 435.288,00	

Interpretación:

El índice de solvencia disminuye en el 2019, es decir que por cada dólar de deuda, la empresa tiene 0,74 de activos corrientes para cubrirla.

En la prueba ácida también hay una disminución. Por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene 0,32 de activos corrientes sin considerar los inventarios. Se disminuyó el índice de endeudamiento, debido al pago de los créditos contraídos. Se pagó con puntualidad las cuotas de créditos del Banco de Guayaquil , Cacpeco e Internacional Así como los \$ 128.129,87 al Bandes de Brasil.

El margen neto de utilidad se incrementa con respecto al 2018. Se incrementa la venta en 5% y se reduce los gastos de administración y ventas en 0,30%. Sin embargo se tiene un gasto en intereses financieros por el valor de \$ 21458. Y se alcanza una utilidad neta de \$ 13.111 dólares.

El patrimonio se incrementa en 6,19% con respecto al 2018, El patrimonio se incrementa con respecto al 2018 en 6,19%, debido principalmente al registro de las ganancias reconocidas en el ORI, según cálculo actuarial.

Se disminuye la reserva por jubilación patronal en 6,35%, debido a la desvinculación de personal antiguo de la empresa.

Con respecto a las utilidades generadas en el 2019, se sugiere reinvertirlas.

Inversiones en infraestructura

A continuación un detalle de varias inversiones realizadas en infraestructura, con el objeto de mantener un orden físico y cuidar la inocuidad del producto terminado. El total de inversiones es \$ 190.178, en este valor se incluye, activos que estaban en tránsito, del año 2018. Por lo que aproximadamente en el 2019, se ha invertido \$ 175.000 dólares.

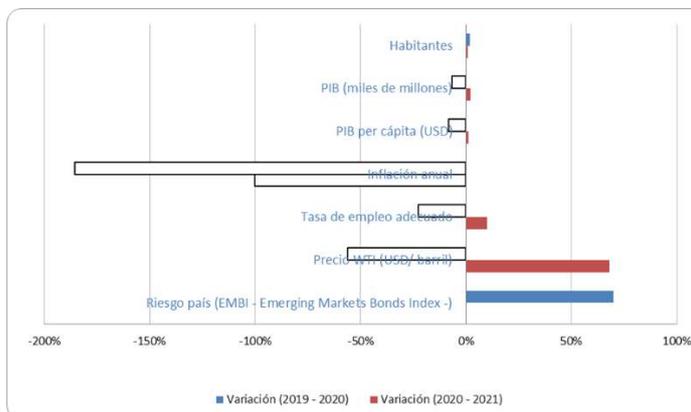
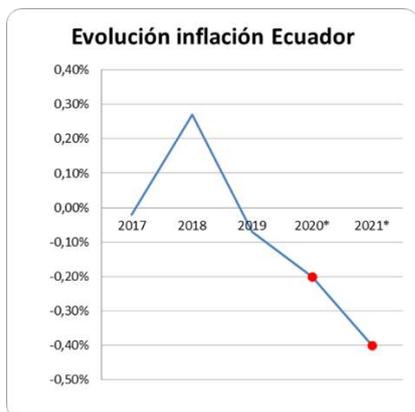
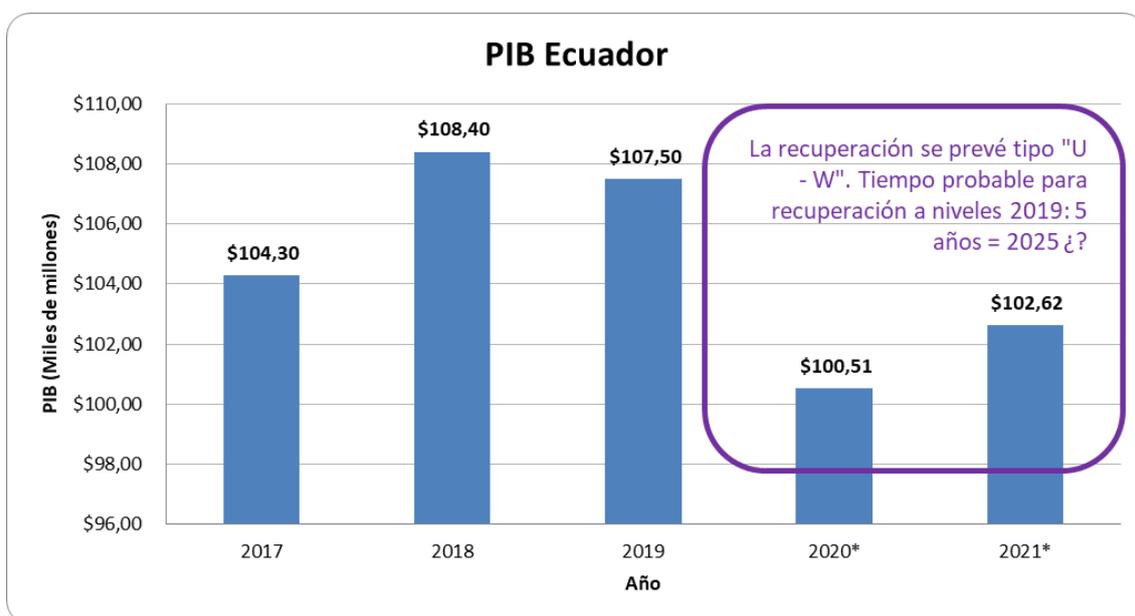
Proyecto	Resultado	
Delimitación del área de producción	+ Inocuidad + Orden + Seguridad + Aspecto visual	
Enfriador	Ingreso a mercados costa. + Ventas	
Planta de tratamiento de aguas	+ Calidad	
Ordenamiento de bodegas	Control + Orden	

PROYECCIONES 2020

Indicadores y cifras del entorno económico

El año 2019 se alcanzó un PIB de 107.5 millones en términos corrientes, se decreció con respecto al 2018, en un 0.83%. La tasa de empleo adecuado se ubicó en 38.8%. El precio de petróleo se ubicó en \$ 57,13.

Para el 2020, se pronostica una depresión severa que, se irá recuperando paulatinamente durante el 2021; sin embargo, el fenómeno más notorio que se debe tener en cuenta, es la marcada deflación en términos generales. La economía se ajustará en precios más baratos.



Proyecciones

La difícil situación económica en la que nos encontramos debido a la pandemia del COVID 19, declarada desde el 16 marzo del 2020, ha empujado a nuestra empresa a tomar diferentes estrategias. Entre las que se destaca, mayor eficiencia en la operación, con reducción de costos en materias primas, y en la gestión misma de la producción. Esa reducción de costos se deberá trasladar tanto al cliente final como al distribuidor, pues con las proyecciones indicadas, habrá una deflación, y sobrevivirán los productos que

sean más económicos y accesibles al bolsillo del ecuatoriano. Esta reducción de precios, nos ayudará a conseguir nuevos distribuidores a nivel nacional y sembrar la marca, para tener resultados en el siguiente año. La exportación es otro mercado que en el 2020, se busca desarrollar, para no depender exclusivamente del mercado ecuatoriano.

Las proyecciones indicadas antes del COVID19, buscaban lograr un incremento de ventas en orden del 19%, y se lo había logrado hasta Febrero del 2020, incluso teniendo una utilidad neta de 5%, pero las proyecciones de ventas se han visto afectadas en un decrecimiento de 23% con respecto al año pasado. La reactivación económica será paulatina, pero la disminución de la tasa de empleo adecuado, afecta la intención de compra, pues simplemente, no existe el recurso para hacerlo. En la actual situación, la proyección es mantener la venta del año pasado, llegar al punto de equilibrio, cumplir con los compromisos financieros adquiridos, y de esta manera cuidar el patrimonio del accionista.

A la par de estabilizar la situación financiera, es llevar a cabo el reto más grande que tiene Fuentes San Felipe, profesionalizar la empresa, de manera que logremos institucionalizar la estructura e implementar un buen Gobierno Corporativo, que nos permita:

- Incrementar el acceso a fuentes de financiamiento externo, lo que puede generar inversiones importantes.
- Reduce el costo de capital y aumenta el valor de la empresa
- Produce mejoras en el desempeño operacional, a través de una mejor asignación de recursos.
- Reduce el riesgo de que se produzcan crisis de gestión y financieras, cuyos costos económicos y sociales, pueden ser devastadores.
- Mejores relaciones con todas las partes interesadas.

En estos difíciles momentos vamos a plantar semillas, para que pasada esta crisis, se puedan cosechar los frutos de la siembra realizada.

“Sólo cerrando las puertas detrás de uno se abren ventanas hacia el porvenir.”

Françoise Sagan