

Informe de Gerencia de Zulac S.A. 2015

A los señores Socios,

Puedo sin lugar a equivocarme que el año 2015 será un año que marcará un antes y un después en la historia de Zulac S.A. Desde su creación en 1993 conjuntamente con Floralp y la familia Purschert, hemos crecido, madurado y trazado una trayectoria de muchas satisfacciones, pocos sin sabores y mucha confianza. Está en nosotros mantener esta relación y saber pasar las páginas, sin rencores, ni reproches, buscando un espacio de mutuo acuerdo y desarrollo.

Permítanme hacer un recuento de nuestra relación y como está contribuyendo al bienestar de nuestra empresa y también a su realidad actual.

La familia Floralp apoyaron sin duda positivamente al desarrollo empresarial de Zulac, brindándonos apoyo técnico especializado en quesería, distribución y de técnicas empresariales de administración, que hemos sabido aprovechar y difundir dentro de nuestro grupo en Hacienda Zuleta. Por este gran apoyo agradezco, y sé, que todos los que hacemos el Grupo Zuleta, así lo sentimos.

Los grandes cambios que afectaron a Floralp durante el 2014 nos impactaron positiva y negativamente, el cambio de estructura de relación entre Floralp y sus empresas hermanas, la cual fue realizada muy dramáticamente, causó inicialmente mucha confusión dentro de Zulac y su equipo, estábamos muy mal acostumbrados y esta dependencia nos pasó factura. A todo esto, se sumó un cambio repentino de timón en Floralp, del cual nunca nos enteramos, y del cual salimos aún más claros de que había que cambiar y asegurar nuestras bases. Este sacudón sirvió para despertarnos, reorganizar y realizar un profundo análisis de nuestra realidad. Necesitábamos un cambio, buscar desarrollarnos con más independencia y más control, en especial en la gestión de nuestras ventas y distribución. Este fue siempre un anhelo que fue plasmado en las Planificaciones Estratégicas que realizamos en el pasado.

Al inicio del 2015, este cambio se hace aún más urgente, la crisis golpea en las ventas, la poca información del mercado que manejábamos, no nos da las herramientas suficientes para reaccionar. Nuestra estructura era muy lenta y debíamos concentrarnos en buscar más agilidad y más rapidez en reaccionar a los cambios en el mercado. Éramos, básicamente, una planta de producción de Floralp, con un margen de utilidad muy aceptable, con un crecimiento muy moderado, con una marca muy respetada y que debíamos explotar. Además, de entrábamos a la crisis, a diferencia de muchas empresas del mercado nacional, con una posición fuerte financieramente, que seguro nos ayudaría.

Este cambio es impulsado decididamente con el ingreso de un nuevo socio, el Dr. Javier Pallares, quien con su hijo Ignacio, nos apoyan decididamente en esta dirección. El Grupo Plaza ahora decidido, conjuntamente con el equipo de Zulac pensamos que esta es la única posible dirección para lograr que Zulac S.A. crezca y se desarrolle como debe. Era hora de cortar el cordón umbilical que nos unía a Floralp. Y plasmar decididamente la creación de una Experiencia Zuleta y apoyarnos en las otras empresas del Grupo Hacienda Zuleta, para lograr el sueño de comercializar productos conjuntamente.

Es verdad que el proceso no fue planteado de la mejor manera, había inseguridad e inexperiencia, pero también resistencia de parte de Floralp. Muchas veces los procesos no salen como se quisiera, ni los tiempos son necesariamente los idóneos para ambas partes. Este proceso nos ha costado, hemos tenido que aprender mucho en poco tiempo, ha habido errores, pero también aciertos. Indiscutiblemente la realidad del mercado nacional, y en especial la del sector lácteo, han hecho aún más difícil el proceso. Pero estimados socios, estamos vivos y afrontando la crisis con valentía, sin dudas y con un equipo completo y dispuesto.

Debo decir que me apena profundamente que, de parte de nuestros apreciados socios, el cambio no fue del todo bienvenido, e incluso ha resultado en algunos casos más trabajo que el que debería haber tomado. Espero que luego de la reunión muy positiva que hemos mantenido con Bárbara y Rodolfo Purschert en Zuleta, las cosas comiencen a fluir mejor. He expresado a mi equipo, que mi labor ahora es la de reconstruir esta relación, para que los esfuerzos de ambos vayan hacia atacar a la **otra** competencia. Si bien somos ahora competidores (la verdad es que siempre lo hemos sido!), también somos socios.

Operación 2015

El sector lácteo ha sido uno de los más afectados en las condiciones económicas actuales que atraviesa el país, las ventas en nuestro sector se redujeron en 15% de manera global pero específicamente en quesos la reducción fue mayor llegando al 32% menos que el año pasado.

Zulac no es ajena a la realidad del sector por esa razón las ventas son **15% menos** en el ejercicio económico 2015, la composición de ventas en el 2015 fue 50% en el canal Retail (supermercados), 35% en Institucional (empresas, restaurantes, hoteles, caterings) y 15% maquila (producción para Floralp), las variaciones importantes se dieron en los Kilos producidos de marca Zuleta con una reducción del 10%, y en la Maquila una reducción del 45%, para minimizar el impacto la estrategia fue controlar los costos de producción logrando reducir los mismo en **17.92%**. Los gastos administrativos y de venta se incrementan en **53%** principalmente porque se intentó recuperar ventas por lo que el incremento se concentró en los gastos relacionados a marketing, sueldos y otros gastos administrativos. La producción en este año **decreció un 20%** llegando a estar en niveles cercanos a los del año 2011.

La reducción de las ventas de lácteos en el país

Según la industria, se ha producido un descenso del 15% en las ventas mientras aumenta la producción a pesar de la sequía en la Sierra y la erupción del volcán Cotopaxi.

Leche cruda	Litros/día	2015		2014	
		Ventas USD, día	Ventas USD, Anuales	Ventas USD, día	Ventas USD, Anuales
Total país (prom. día)	5'986 000			5'791 776	
Una industria Láctea	7'252 440	1'997 649	723'141 490	2'329 929	2'369 947
Leche fluida	646 480	323 244	117'984 060	749 430	167'249 207
Quesos	7'151 958	492 942	145'177 944	1'524 986	466 218
Leche en cartón	878 412	543 950	198'314 221	452 251	819 639
Leche en polvo	323 244	367 042	122'044 817	310 096	295 066
Yogurt	420 217	357 181	130'272 389	391 401	324 513

Fuente: Información del Comité de la Industria Láctea, diciembre 2015

Fuente: Información del Centro de la Industria Láctea, a Diciembre 2015

INFORMACION COMPARATIVA FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE					
AÑO	2015	2014	Variación	2013	2012
VENTAS NETAS	1,413,625.34	1,662,832.00	-14.99%	1,583,560.87	1,441,256.97
Costo de Producción	1,095,467.25	1,334,628.69	-17.92%	1,316,273.44	1,117,928.97
UTILIDAD EN VENTAS	318,158.09	328,203.31	-3.06%	267,287.43	323,328.00
Gastos Administrativos	194,867.24	127,471.15	52.87%	118,836.72	106,303.22
UTILIDAD ANTES DE IMP.	123,290.85	200,732.16	-38.58%	148,450.71	217,024.78
Utilidad sobre Ventas	8.72%	12.07%	-27.75%	9.37%	15.06%
Utilidad Sobre Costos	11.25%	15.04%	-25.17%	11.28%	19.41%

RESUMEN DE PRODUCCION AL 31 DE DICIEMBRE					
AÑO	2015	2014	Variación	2013	2012
LITROS PROCESADOS	1,571,161.00	1,962,663.00	-19.93%	1,996,030.00	1,858,411.00
KILOS RESULTANTES	164,362.84	205,310.00	-19.94%	205,354.00	188,273.39
RENDIMIENTO	9.56	9.56		9.96	9.87

La venta individual de productos se vio afectada en 5% menos en promedio de los ítems que se venden en unidades (canal Retail), y 18% menos en los ítems de productos que se venden en kilos (canal institucional).

Para el 2016, se plantea seguir con la estrategia de posicionamiento de marca usando los canales tradicionales (revistas, web, ferias) y adicionalmente se incorporó desde el mes de noviembre a Mónica Gamboa como responsable del seguimiento y atención al cliente Corporación Favorita el cual es atendido directamente desde enero 11 del 2016. La incorporación de Mónica ha resultado muy positiva en el proceso de transición.

A marzo hemos terminado con el proceso de contratación del personal necesario para completar el equipo, es decir el Jefe de Ventas y el Ingeniero en Desarrollo, ellos están ya trabajando y esperamos en el corto plazo evidenciar en ventas la gestión de estas nuevas contrataciones, así como la incorporación de nuevos productos a los ya existentes.

Proyectos

1. Adecuaciones Planta

En la adecuación de la planta se ha invertido \$61.143,85 durante el ejercicio económico del 2015, los trabajos realizados consistieron en: movimiento del silo, nueva área de pasteurización, adecuación en área de empaque, adecuación en área de secado y maduración, cambios de puertas

y trabajos en aluminio, adecuación de espacio para lavado de jabas, instalación de gress, entre otros, las remodelaciones planificadas están en 80 % de lo planificado.

Además, se ha realizado trabajos en el área de parqueadero como son movimiento de tierra para ampliación y empedrado.

2. Adecuación área de hospedaje a Técnicos y/o personal externo.

Anticipando a las necesidades futuras que tendrá Zulac al incorporar a su equipo de trabajo un Jefe de Ventas y un ingeniero en desarrollo en Innovación con posible residencia en la ciudad de Quito, y precautelando el ahorro por hospedaje se contribuye en la construcción conjunta con las empresas hermanas de la Hacienda, esta área dedicada a hospedaje de técnicos, voluntarios o personal que brindan servicios a las empresas, esta construcción y se denomina "Criadero" en el 2015 se invirtió \$9.426.29, esta obra se encuentra con un avance del 85%. La inversión se realizó principalmente en baños, cocina, áreas sociales conjuntas y en la adecuación de 3 habitaciones. En el futuro se prevé invertir, si el caso lo amerita, en un mini apartamento en un área destinada para Zulac. Parte de la inversión se planifica poder recuperar con el arriendo de las habitaciones a voluntarios, choferes y guías que visitan Zuleta por los diferentes proyectos.

3. Alquiler y adecuación de una Bodega y oficinas de Ventas en Quito y contratación de nuevos colaboradores en el área de ventas y desarrollo.

Como parte del proyecto de distribución y ventas se inicia el proceso con el alquiler de un local para bodega y oficinas en el Norte de Quito, sector Calderón. Se instala un cuarto frío y se adecuan las oficinas con una inversión de \$ 17.000.

Además, se contrata a una empresa para la búsqueda de dos colaboradores adicionales que se decidió serían necesarios para iniciar el proceso de ventas y distribución. La inversión completa de este proceso fue de \$ 4.500 y se completa en 2016 con la contratación de Víctor Hugo Acosta como Jefe de Ventas y de Fernando Pazmiño como Jefe de Desarrollo y control de la calidad.

2016

El primer trimestre del 2016 ya está finalizando, y estamos ya inmersos en esta nueva etapa, el primer paso de esta, la entrega directa a nuestro principal cliente, Corporación Favorita, ha fluido mejor de lo que habíamos pronosticado. Si bien los pedidos están bajos, estamos cumpliendo muy bien con pedidos, hemos tenido algunos problemas puntuales, los cuales hemos sabido subsanar y estamos aprendiendo rápidamente.

El segundo paso, está por iniciar, en esta debemos tomar a los mayores clientes tanto del Retail como Institucionales, hemos tenido problemas en que Fioralp nos de la información oportunamente, espero este problema pronto se solucione para iniciar las visitas y hacernos cargo de este crucial segmento.

Esperamos poder completar este proceso de transición en máximo 2 meses más. También estamos ya preparando la documentación necesaria, diseños, investigación, pruebas y estrategias

para la introducción de nuevos productos que complementarán nuestra cartera actual. Para algunos de estos se requerirán nuevas maquinarias, que ya estamos cotizando en el mercado nacional e internacional.

Finalizando

Estimados Socios a diferencia de mi pedido de todos los años, sugiero se reinvierta la totalidad o un porcentaje lo más alto posible de las utilidades en la empresa. Como se ha mencionado en reuniones con ustedes, la empresa tiene y tendrá necesidades de equipamiento en el área de producción, como son una nueva y más eficiente descremadora, una batidora de mantequilla, una enfriadora de placas, bombas, incrementar el cuarto frío, entre otras. Además, tendremos que invertir en desarrollo, diseño de etiquetas, registros legales y sanitarios, etc. Sumado a esto, el desempeño de la empresa en el primer trimestre del 2016 no es positivo y pensamos la situación tardará en recuperarse.

No me queda más que agradecer, a ustedes por la confianza brindada en este periodo, el reto es grande, al equipo de Zulac por su respuesta a la crisis y el apoyo en la construcción de equipo, que será la base para salir adelante.

Pongo a su consideración este informe de gerencia y mi gestión, seguro de poder continuar timoneando a Zulac S.A. hacia adelante.

De los señores Socios,



Fernando Polanco P.
Gerente General