

*Informe del gerente General de Alpina Productos Alimenticios
ALPIECUADOR S.A. a los Señores Accionistas*

En cumplimiento de las disposiciones legales y los Estatutos de la Empresa, presento a consideración de los Señores Accionistas el informe de la Gerencia General, con referencia a las gestiones y resultados correspondientes al ejercicio económico del año 2015

El año 2015 fue un año de retos para Alpina Ecuador, que fueron asumidos con un gran compromiso y con la pasión por ganar que caracteriza a la compañía. Este informe recopila los hechos más destacados y relevantes del año.

I. Aspecto Legal

Durante el año 2015 no hubo ningún evento de tipo legal para resaltar en Alpiecuador SA.

II. Contexto Macroeconómico ¹

De acuerdo a las últimas proyecciones del Fondo Monetario Internacional, se estima un decrecimiento del PIB del -0.6% para el 2015. La inflación en el año 2015 se ubicó en 3.38% y la canasta básica familiar fue de US\$673.21.

Las mediciones acumuladas al tercer trimestre del 2015 mostraron un nivel de desempleo del 4.28% (frente al 3.90% del mismo período del año anterior), mientras que la tasa de empleo inadecuado se ubicó en 49.21%.

Como primera fuente de ingresos, Ecuador produjo cerca de 544 mil barriles de petróleo diarios (que implica un decrecimiento del -2.2% vs. el 2014). Adicionalmente en este año el precio internacional de crudo se redujo de manera significativa; a noviembre 2015 el promedio acumulado fue de \$43.53 por barril, un 51% por abajo del mismo período del 2014.

La inversión extranjera directa (IED) acumulada hasta el tercer trimestre de 2015 alcanzó \$516.3 millones de dólares, disminuyendo un 15.0% en relación al mismo período del año anterior. Los sectores de mayor participación fueron: Minería 47.1%, Comercio con el 27.3% y Manufactura con el 21.4%.

¹ Fuente: Banco Central del Ecuador; Produbanco, INEC.

El Banco Central del Ecuador reportó un déficit comercial acumulado al mes de Octubre de 2015 de -\$1,886.0 millones de dólares. Esta cifra representó un significativo deterioro frente al mismo periodo del 2014. Si bien las importaciones se lograron reducir en algo más de \$4 mil millones, la caída en ingresos fue de alrededor de \$10 mil millones, básicamente por la fuerte disminución en los precios del petróleo.

A inicios de año, el Gobierno se vio en la obligación de eliminar las salvaguardias que había impuesto a las importaciones de Colombia 21% y Perú 7%. Sin embargo la medida para compensar aquello, fue el establecimiento de un arancel del 45% que afectó a producto terminado pero también a ciertas partidas arancelarias de maquinarias y equipos

En Abril de 2015, entró en vigencia un nuevo Código del Trabajo. En este cuerpo legal se introdujeron algunas modificaciones que generan nuevas cargas a los empleadores. Entre las más importantes están: Eliminación del contratación a plazo fijo. El período de prueba se reduce a 90 días. Obligatoriedad del pago de desahucio (no solo cuando la renuncia se tramita en el Ministerio del Trabajo). Mayores complicaciones para despedir a mujeres embarazadas y dirigentes sindicales (figura de despido ineficaz). Monto máximo de repartición de utilidades a trabajadores (24 SBU).

III. Visión AlpiEcuador 2020

Alpina como compañía sigue centrando su aspiración en "Ser la compañía preferida por los consumidores brindando alimentación, gratificación y diversión para diferentes momentos de su vida. Al tiempo que aseguramos sostenibilidad y retornos superiores para nuestros accionistas impactando positivamente nuestras comunidades".

Tres objetivos centrales concentran la estrategia de Ecuador para el 2020

1. Consolidarnos como rivales contundentes en Bebidas Lácteas y mantener nuestro liderazgo en quesos
2. Alinear y dar potencia a modelo de atención comercial
3. Alcanzar niveles de Margen Bruto que aseguren sostenibilidad

IV. Visión de la Estrategia de Negocio Sostenible

El 2015 se presenta como un año retador. La caída en los precios del petróleo, la pérdida de competitividad por la revaluación del dólar, las políticas tributarias y laborales formuladas por el gobierno, la regulación de etiquetado con semaforización, y la disminución en la inversión y el gasto público, generaron decrecimiento económico y un entorno complejo para la industria ecuatoriana.

Los esfuerzos de Alpina Ecuador a lo largo del año se centraron en enfrentar y superar los retos coyunturales de la geografía desde tres frentes estratégicos, la eficiencia operacional, el crecimiento rentable y el fortalecimiento del modelo y equipo comercial.

Es así como Alpina Ecuador, a pesar de no alcanzar su meta de rentabilidad, logra en 2015 crecer en una economía en contracción, mantener su liderazgo en la categoría de quesos y plantear estrategias a 2016 para ser un rival contundente en Bebidas Lácteas. Aumentar el márgenes de utilidad bruta a través del despliegue de iniciativas que permitieron mejorar la relación del costo, enfocadas principalmente en la homologación de materias primas locales, desarrollo y trabajo cercano con proveedores resultando en una mejor negociación en la compra de insumos claves, reformulación de productos core persiguiendo cambiar la semaforización para dinamizar la venta, prolongar la vida útil disminuyendo los niveles de devoluciones y mejorar rendimientos. Así como un plan industrial y logístico enfocado en la eficiencia operacional a través de la automatización de procesos productivos, ampliación de las capacidades, y la transformación y habilitación tecnológica para el desarrollo de nuevos productos y formatos.

1. Valor Económico

a. Desempeño Financiero

Las ventas brutas de Alpina Ecuador crecieron a ritmo del 1.4%. Las ventas netas presentan un mejor desempeño, creciendo 1.7% y alcanzando \$75.5 millones de dólares gracias a la disminución de -27.9% en devoluciones. Del mismo modo, la utilidad bruta presenta un comportamiento positivo con un crecimiento de 4.1% situándose en \$21.5 millones de dólares, logrando mejorar en 230 puntos básicos el margen bruto para una relación de 28.4%, esto gracias a la estrategia sostenida de reducción de costos en materias primas, captura de ahorros, trabajo intensivo en la gestión de cambios y búsqueda de eficiencias productivas, que logran mitigar los sobrecostos por

las nuevas políticas arancelarias a productos importados, incremento del costo de la mano de obra por incremento del salario mínimo y eliminación de contratos temporales, y eliminación de subsidios a combustibles industriales.

Como resultado del fortalecimiento del modelo y equipo comercial, del mejoramiento del nivel de servicio y proyectos no recurrentes que se ejecutaron como parte de la estrategia, los gastos en 2015 se vieron impactados negativamente afectando el EBITDA, el cual presentó una disminución de 300 puntos básicos en el margen, ubicándose en \$4.5 millones de dólares y la utilidad operacional en \$2.7 millones de dólares.

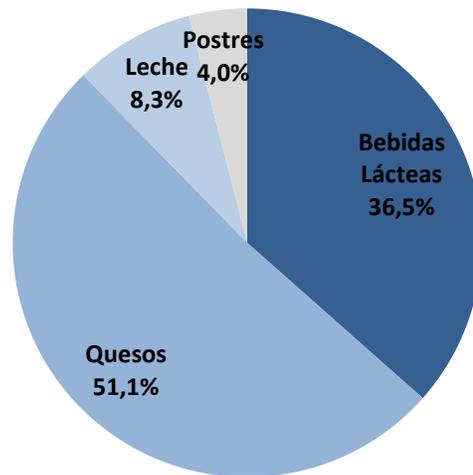
La dinámica del capital de trabajo ha sido un reto durante 2015, con impacto en los activos que alcanzaron los \$38.5 millones de dólares de los cuales el 22% corresponde a las cuentas por cobrar, cuya rotación se situó en 41.4 días debido a dificultad del recaudo de cartera con clientes importantes. A pesar del reto en la gestión de la cartera y para balancear el efecto de la misma, se logró disminuir los niveles de inventarios en 5.3% alcanzando un indicador de rotación de 23.4 días.

El total de los pasivos se sitúa en \$18.1 millones de dólares. El endeudamiento financiero se reduce en \$0.5 millones de dólares, sin embargo el nivel de apalancamiento incrementa dada la disminución en la generación de EBITDA pasando de un indicador de 1.8 veces Deuda Neta/EBITDA a 2.4 veces, pero manteniéndose en niveles manejables.

El patrimonio de los accionistas se ubicó en \$14.7 millones dólares en el 2015.

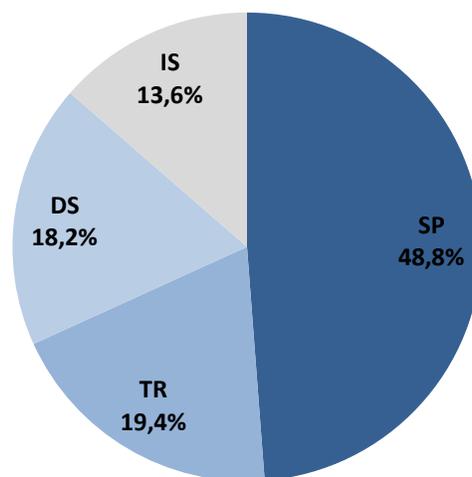
Composición del Portafolio

En cuanto a la composición del portafolio en valor, la mayor participación la tuvo la línea de Quesos con el 51.1%, superando significativamente a Bebidas Lácteas con el 36.5%, a su vez Leche participa con el 8.3% de las ventas seguido por Postres con el 4.0%. Es importante mencionar la caída en participación de la categoría de Bebidas Lácteas frente a años anteriores.



Ventas por Canal

En cuanto a canales, en el año 2014, el 48.8% de las ventas en valor correspondió a Canal Moderno con un decrecimiento del -2.1%. Por su parte el 51.2% de las ventas corresponde a canales de distribución (TAT + Distribuidores + Institucional) que tuvieron un crecimiento del 5.9%.



b. Evolución de las categorías:

Desde inicios de 2015, con la finalidad de controlar su déficit de balanza de pagos, el Gobierno Ecuatoriano estableció aranceles a ciertos productos, entre ellos a alimentos preparados. Esta medida encareció principalmente la importación de avenas desde Colombia. Esta medida fue una "continuación" de las salvaguardias que se habían impuesto a finales de 2014, con un impacto mayor ya que la sobretasa paso del 21% al 45%.

Quesos y Grasas

Mozzarella, Fresco, Semimaduros Kiosko, Parmesano, Mantequilla y Crema de Leche.

La categoría presentó un crecimiento del 5.7% en valor y 2.5% en volumen durante el 2015. Es la principal categoría en ventas de la compañía que participa con un 51.1% del total de ventas, participación que ha venido creciendo desde el 2014. La dinámica de crecimiento fue favorecida por Mozzarella con un crecimiento del 8.3% en valor y 5.3% en volumen. Esta marca, durante el 2015, llegó a representar un 47.0% de las ventas de la categoría.

Quesos Semimaduros presentaron un crecimiento del 7.4% en valor pese a que el crecimiento en volumen fue tan solo del 2.7%.

Durante este año en esta categoría se realizó el lanzamiento de Mozzarella Chizi Kiosko y la Línea para el Diario.

A fines de 2015 finalmente se logró concretar la importación de la Olla Stephan desde Alpina Venezuela. Se espera que en la primera mitad del 2016 se dé el lanzamiento de los quesos esparcibles que se producen en este equipo.

Bebidas Lácteas

Regeneris, BonYurt, Avena, Yagú, Yogurt Alpina, Yogurt Kiosko y Kumis

En el 2015 la categoría decreció un -6.7% en valor y -9.1% en volumen, tendencia que ya se mostró -con menor intensidad- en el 2014.

2015 fue el primer año completo aplicación de los semáforos con información nutricional en los productos alimenticios. Esta medida -que inició en el cuarto trimestre de 2014- hizo sentir de manera importante sus efectos negativos en la demanda, sobre todo de Bebidas Lácteas. El mayor impacto se dio en el canal supermercados donde se concentra generalmente un consumidor más informado.

La marca con mejor desempeño durante 2015 fue **Avena Alpina**, que crece un 21.0% en volumen y 31.6% en valor frente al año anterior (aunque no cumple presupuesto); esto debido a que durante el último año se logró estabilizar el abastecimiento de este producto importado. Desafortunadamente esta marca se vio impactada por los aranceles del 45%, y pese a los incrementos de precio hubo afectación en la rentabilidad.

La marca **Regeneris**, se mantiene como la más importante de esta categoría, a pesar de un importante decrecimiento del -19.0% en volumen y -19.3% en valor. Esta fue una de las marcas más impactadas por la contracción de la demanda en supermercados.

A mediados de año se implementaron nuevas formulaciones de Regeneris y Yagú para reducir el azúcar (de rojo a amarillo en el semáforo); sin embargo la respuesta del mercado no fue la esperada y los volúmenes no se recuperaron.

Durante el 2015 se dieron los lanzamientos de: BonYurt Neón (que revitalizó las ventas de esta marca). Yagú premio con una asociación con dos de los más importantes equipos de fútbol del Ecuador, Barcelona y Emelec. Avena Original y Frutal en bolsa y de producción local en la Planta de Machachi.

Leches

Esta categoría que presentó mayores crecimientos durante el 2015, con un 16.4% en volumen y 17.5% en valor. Durante este año la categoría alcanzó un promedio mensual de ventas de 697 toneladas y \$512 mil dólares mensuales en promedio. Durante este año también se continuó con el proceso de rentabilización iniciado en 2014 logrando 5% puntos adicionales de margen bruto.

Pese a la mejora sostenida de rentabilidad durante los últimos dos años, los niveles aún son insuficientes para que el negocio sea viable.

Postres

Alpinin, Arequipe, Boggy, Alpinette

Esta categoría creció un 11.1% en valor y 7.4% en volumen. Destaca el lanzamiento de Alpinette de producción local, que es la marca que impulsa el crecimiento de la categoría.

c. Inversiones

En Ecuador se realizaron inversiones durante el 2015 por valor de \$2.6 millones de dólares, principalmente en proyectos de sostenimiento, portafolio, aumento de capacidades y tecnología.

Las inversiones en sostenimiento están representadas en Reposición de vapor, activos fríos, compra de cubetas, traslado de línea botellas familiares, Recepción y conteo de Leche y Descremadora de suero, entre los importantes, por un valor total de \$1.8 millones de dólares.

Para el desarrollo de nuevos productos se invirtieron \$449 mil dólares en proyectos como Lonchera, Esparta, Alpinette local, Alpilac y Leche deslactosada. Para aumento en capacidades se invirtieron \$268 mil dólares para finalización del proyecto Tajadora y \$63 mil dólares en el proyecto de factura electrónica.

2. Valor Social

De acuerdo al ejercicio de Materialidad ejecutado en 2014, los focos fundamentales de la Sostenibilidad de Alpina son:

1. Nutrición (combatir el sobrepeso y la obesidad y la desnutrición)
2. Sostenibilidad Ambiental (Uso responsable del agua, gestión de la energía y el cambio climático)
3. Competitividad y Productividad del Sector Lácteo
4. Alpinistas (este es un constante que permanece)

a) Nutrición

Continuamos con el proyecto menos es más, innovando para lograr disminuir los niveles de grasa, sodio y azúcar de nuestros productos sin afectar su sabor.

b) Competitividad y productividad del Sector Lácteo

Lograr la productividad y competitividad del sector agrícola sigue siendo prioritario para la compañía. En el 2015 se continuó con el programa de visitas al 100% de los proveedores para acompañarlos en el desarrollo de sus hatos. Adicionalmente se realizaron capacitaciones enfocadas en temas de calidad y productividad en general. En complemento a estas actividades, desde la Fundación Alpina, y en alianza con el gobierno, se ha hecho un diagnóstico y seguimiento en hatos enfocado en el mejoramiento de la calidad de la leche con las asociaciones de productores.

c) Alpinistas

Dentro del contexto de los principios guías, las acciones críticas para la Sostenibilidad de Alpina con respecto a sus colaboradores se enfocaron en:

- Formación y Desarrollo: Este frente busca potenciar el talento de los Alpinistas y motivarlos para facilitar su crecimiento al interior de la organización. En el 2015, con el área comercial, se realizaron dos actividades de muy alto impacto. Primero, el mapeo del 100% de la fuerza de ventas, desde gerentes hasta vendedores, identificando talentos potenciales y oportunidades de renovación. Y segundo se realizó un ejercicio de Coaches comerciales para fomentar el liderazgo y crecimiento en esta área. Adicionalmente, con el resto de áreas de la organización, se avanzó con el programa Líderes en Acción, como mecanismo para capacitar en temas de liderazgo a los colaboradores y generar conversaciones más valiosas entre todos los niveles de la compañía y así generar mejor toma de decisiones. Por último, se trabajó en la Rotación interna para lograr que la mayor parte de ascensos y movimientos horizontales fueran con personal interno, permitiendo así el aprendizaje y crecimiento de los colaboradores.
- Salud y Bienestar: Contar con ambientes saludables y seguros es pilar fundamental de la compañía en su objetivo de disponer de sitios que

salvaguarden la vida de los colaboradores y que ofrezcan todas las garantías para desarrollar con total efectividad su labor, lo que además tiene un impacto importante en la productividad. Para lograrlo, en el 2015, se trabajó en el desarrollo del modelo de riesgos de trabajo (SART), donde se identificaron y gestionaron los principales aspectos para mejorar las condiciones de trabajo. A esto se le acompaña por un programa para mejorar la productividad de los trabajadores reubicados por recomendaciones médicas, que aunque comparativamente para la industria no sea un número muy alto en Alpina Ecuador, se mantiene en constante monitoreo y mejora.

V. Gobierno Corporativo y Disposiciones Legales

1. Propuesta de Repartición de Utilidades

Debido a la necesidad de capital para ampliaciones en planta y desarrollo de nuevos productos, la Gerencia General se permite presentar a consideración de los Señores Accionistas la reinversión del 100% de las utilidades, que luego de deducciones quedan a disposición de los Señores Accionistas en 2015.

2. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General de Accionistas

En cuanto a las disposiciones de la Junta General acerca de la adecuada gestión de la Compañía, en el entorno económico y social que se desarrolló el año 2015; apegó a la calidad y ética profesional, cumplimiento de normas legales y de control, manejo de personal, de dinero y de activos, registro de cuentas, y la representación de la Compañía ante las diversas entidades nacionales y del exterior.

En cuanto a las disposiciones de la Junta General, éstas se efectuaron de acuerdo al siguiente resumen:

- Administración y coordinación del funcionamiento de la Compañía en cuanto a: personal, abastecimiento, producción, comercialización, aspectos financieros y de seguridad, normas contables, de calidad, normas legales, ambientales y de control; en concordancia con los lineamientos del Directorio, orientados con el

presupuesto aprobado, y en coordinación con las personas responsables de cada área.

- Seguimiento y vigilancia del acatamiento de la ética empresarial en las relaciones con empleados, clientes y proveedores, así como con las autoridades y demás entidades correspondientes.
- Coordinación de las respectivas inversiones aprobadas para la mejora de las actividades referentes a construcciones y necesidades fabriles, a dotación de implementos de trabajo al personal, al igual que equipos y maquinarias industriales, vehículos y equipos de cómputo, mobiliario y equipos de comunicación y vigilancia.

3. Recomendaciones a la Junta General de Accionistas para año 2016

La Gerencia General de Alpina Productos Alimenticios Alpiecuador S.A. se permite sugerir a la Junta General de Accionistas:

- Continuar facilitando el mejor soporte a los ejecutivos de la Compañía para impulsar la consecución de los objetivos planteados en el Plan Estratégico y en el Presupuesto del año 2016.
- Continuar avanzando en las inversiones dirigidas a gestión de medio ambiente.

VI. Reconocimientos Públicos

Servicio

En febrero de 2015, Alpina Ecuador recibió el premio a "Mejor Proveedor Lácteo 2014" de la cadena de supermercados Supermaxi el cual evalúa indicadores tales como nivel de servicio, innovación y rentabilidad. Esta cadena de supermercados es la más grande del país con 55 años de experiencia la cual cuenta con 31 locales en Ecuador.

VII. Palabras Finales

Al iniciar el 2015 éramos conscientes del reto que enfrentábamos y los obstáculos locales que tendríamos, por un entorno económico de país

amenazado por revaluación del dólar y la disminución significativa en el precio del petróleo.

Un reconociendo especial a nuestro equipo de colaboradores en Alpina Ecuador, por su entrega y dedicación en este complejo entorno.

Agradecimiento al Equipo Directivo preocupado permanentemente por aportar y acompañar la gestión en la geografía.

Reconocer de especial forma, el irrestricto apoyo de los Accionistas con Alpina Ecuador.

Conscientes del entorno país, de la situación; dificultades y oportunidades, iniciamos un año de retos, comprometidos como Equipo para obtener los mejores resultados.

Con mi consideración y todo respeto.

Atentamente,

(Fdo.)
Juan Fernando Maya
Gerente General

Quito DM, Febrero 2016