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 2016

El año 2016 fue un año de retos para Alpina Ecuador. Con cambios importantes para la Unidad de Negocios y una coyuntura compleja para el país que atravesó un desastre natural de magnitud importante. Frente a este escenario, los retos fueron asumidos con compromiso y la pasión por ganar que caracteriza a la compañía. Este informe recopila los hechos más destacados y relevantes del año.

I. Aspecto Legal

Con fecha 17 de marzo de 2016 se nombra Gerente General y Representante Legal de la compañía a Gabriel Eisemberg en reemplazo de Juan Fernando Maya, que venía desempeñando estas funciones desde Agosto de 2012. Dicho nombramiento fue inscrito en el Registro Mercantil el 6 de Abril de 2016.

II. Contexto Macroeconómico[1]

Las últimas proyecciones sobre variaciones del PIB durante 2016, difieren entre el Banco Central del Ecuador que la sitúa en-1.7% y las del Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial y CEPAL que la estima en -2.3%. La cifra oficial de inflación para el año 2016 es de 1.12% y la canasta básica familiar fue de US$700.96

Las mediciones oficiales muestran un nivel de desempleo del 5.2% para el 2016, frente a un 4.8% del año anterior), mientras que la tasa de empleo inadecuado se ubicó en 47.6%.

Como primera fuente de ingresos, Ecuador produjo cerca de 550 mil barriles de petróleo diarios (que implica un ligero crecimiento del 1.3% vs. el 2015 pero aún sin recuperar los niveles del 2014). Si bien la caída de los precios

[1] Fuente: Banco Central del Ecuador, INEC, El Universo.

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

del crudo se ha reducida, en promedio en 2016 se experimentó una disminución del precio promedio del WTI del -11.4% cerrando en $43.21 por barril. La canasta de crudo ecuatoriano tuvo una caída más grande, del -16.4% cerrando en un promedio de $35.25, aunque los precios muestran una tendencia al alza en los últimos meses del 2016 e inicios del 2017.

La inversión extranjera directa (IED) acumulada hasta el tercer trimestre de 2016 alcanzó $341.3 millones de dólares 516.3 millones de dólares, disminuyendo un -36.7% en relación al mismo período del año anterior.

El Banco Central del Ecuador reportó un superávit comercial acumulado 2016 de $1,247.0 millones de dólares. Esta cifra representa una mejora frente al 2015 donde hubo un déficit de -$2,129.6 millones. La mejora de 2016 se da principalmente por una importante reducción de las importaciones de cerca de $4.9 mil millones, que alcanzan a compensar una caída de $1.5 mil millones de exportaciones.

A inicios de año, en el mes de abril el sufrió un terremoto de 7.8 grados Richter en las provincias de Esmeraldas y Manabí en la costa norte. El saldo de fallecidos fue de 671 personas. El impacto económico de esta catástrofe se estima en alrededor de los $3,000 millones

Como medida para financiar la reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto, el Gobierno estableció una reforma tributaria cuyos puntos más importantes fueron: incremento del IVA del 12% al 14% durante 1 año; pago adicional del 3% de utilidades del año 2015 a las empresas; donación de 1 día de salario de personas naturales en relación de dependencia; 0,9% de contribución patrimonial de personas naturales con patrimonio superior a $1 millón.

III. Visión AlpIEcuador 2021

Alpina como Compañía centra su visión y propósito en "Crear un mundo de bienestar alimentando todos los momentos de la vida" y define como misión estratégica, "Garantizar el desarrollo sostenible de Alpina con Innovación y Calidad generando los retornos esperados e impactando positivamente a nuestros grupos de interés".

A la luz de esta aspiración, se establecen los objetivos estratégicos de largo plazo, que van a permitir direccionar los esfuerzos y establecer prioridades de la Organización en los próximos años, los cuales tienen alcance a nivel Compañía cubriendo todos los negocios donde opera

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

Alpina:

1. Liderar el negocio Core ofreciendo productos alimenticios de alto valor que anticipen las necesidades de los consumidores.
2. Diversificar portafolio de productos y nuevos negocios que generen fuentes de valor adicional
3. Lograr mayor conexión con el consumidor desarrollando nuevos canales y mejores formas para llegar al mercado.
4. Lograr una operación eficiente y flexible que reaccione rápidamente a las necesidades del negocio
5. Consolidar nuestra Cultura contando con el mejor talento y asegurando la competitividad.
6. Crecer las operaciones por fuera de Colombia logrando mayores contribuciones al EBITDA de la Compañía

A la luz de estos objetivos, Alpina Ecuador define como su principal estrategia:

a- Fortalecer y crear marcas valoradas por los consumidores ecuatorianos, anticipando las necesidades de consumidor con un portafolio que cubra segmentos actuales y nuevos con alto potencial y negocios de alto valor que generen nuevas fuentes de crecimiento.
b- Desarrollar un modelo óptimo de llegada al mercado.
c- Ser el mejor Socio Estratégico fortaleciendo las cuentas clave con un modelo de servicio especializado por canal.
d- Desarrollar y potenciar el modelo de negocio bajo las premisas de rentabilidad y sostenibilidad.

1. Valor Económico

a. Desempeño Financiero

Las ventas netas Alpina Ecuador decrecieron un 14.5%. Parte de este decrecimiento estaba programado en el presupuesto 2016, ya que se había considerado la salida gradual de la categoría de Leches, lo que implica una menor venta por alrededor de $3.2 millones. El resto del decrecimiento se puede explicar por la baja dinámica del mercado ecuatoriano, afectado por la desaceleración económica y los efectos del terremoto de abril.

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

Producto de este decrecimiento en ventas, la utilidad bruta también se ve afectada en valores absolutos, decreciendo un -12.9%. Sin embargo se logra una mejora en margen bruto llegando al 31.3%. Esto se logra gracias a la racionalización de portafolio y al enfoque en productos de mayor valor por tonelada. Durante el 2016 seguimos enfocados en la reducción de costos en materias primas, captura de ahorros, y búsqueda de eficiencias productivas en toda la cadena.

La compañía trabajó en su modelo comercial y logístico durante el 2016 para tener una operación más eficiente, entregando zonas del canal directo a distribuidores. Así mismo se revisaron las inversiones en Trade y Mercadeo frente a las del año previo para un uso más efectivo de los recursos. Estas acciones, acompañadas de un estricto control de los gastos administrativos, permitieron que el EBITDA crezca un 1.0% pese al decrecimiento en ventas. Esto implica una mejora en márgenes y una operación más eficiente.

La dinámica del capital de trabajo ha sido un reto durante 2016, con impacto en los activos que alcanzaron los $36.6 millones de dólares de los cuales el 21% corresponde a las cuentas por cobrar, cuya rotación se situó en 42.9 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 de manera importante en 20% alcanzando un indicador de rotación de 22.6 días.

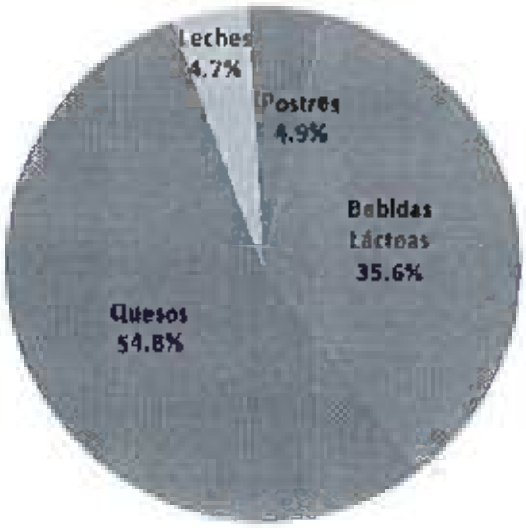
El total de los pasivos se sitúa en $21.2 millones de dólares. El endeudamiento financiero se reduce en $0.4 millones de dólares; el nivel de apalancamiento se mantiene en los mismos niveles de 2015 con un indicador de 2.3 veces Deuda Neta/EBITDA, manteniéndose en niveles manejables.

El patrimonio de los accionistas se ubicó en $15.4 millones dólares en el 2016.

Composición del Portafolio

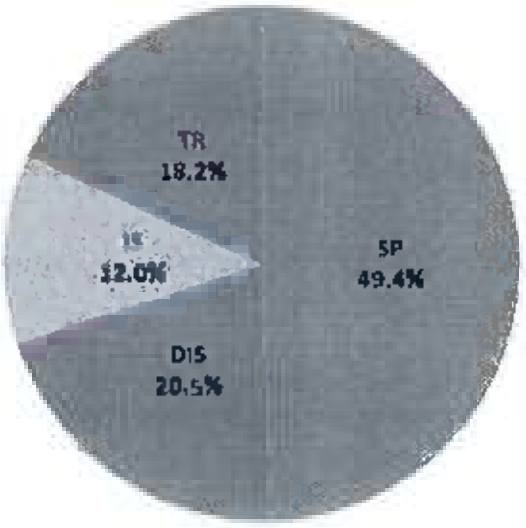
En cuanto a la composición del portafolio en valor, la mayor participación la tuvo la línea de Quesos con el 54.8%, superando significativamente a Bebidas Lácteas con el 35.6% y en tercer lugar Postres con un 4.9%. Como consecuencia de la salida gradual de la categoría de Leches, ésta reduce su participación a un 4.7% y desaparece del portafolio para 2017.

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor



Ventas por Canal

En cuanto a canales, en el año 2016, el 49.4% de las ventas en valor correspondió a Canal Moderno con un crecimiento en participación del 0.7%. También se dio una rezonificación pasando clientes del canal Tradicional a Distribuidores, creciendo la participación de este último canal hasta un 20.5%. En total los canales directos (TAT + Distribuidores + Institucional) tienen una participación del 50.6%.



b. Evolución de las categorías:

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

La difícil situación económica durante y la afectación por el terremoto del mes de abril impidió que la economía se dinamice. Así mismo ocasionó que el gobierno mantenga su sistema de aranceles y salvaguardias que afectó a los productos importados por Alpina desde 2014.

Quesos y Grasas

Mozzarella, Semimaduros Kiosko, Fresco, Queso Esparcible, Mantequilla y Crema de Leche.

La categoría presentó un decrecimiento del -8.4% en valor y -10.2% en volumen durante el 2016. Es la principal categoría en ventas de la compañía que participa con un 54.8% del total de ventas, participación que ha venido creciendo desde el 2014. En la categoría destaca por su importancia la marca Mozzarella que es la que más vende de todo el portafolio de la compañía y representa el 47.8% de la las ventas de la categoría.

Quesos Semimaduros presentaron un decrecimiento del -9.5% en valor y un decrecimiento en volumen del -12.6%.

En el mes de diciembre de 2016 se dio el lanzamiento de la marca Queso Esparcible que se espera contribuya al crecimiento de la categoría durante el 2017.

Bebidas Lácteas

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

En el 2016 la categoría decreció un -16.7% en valor y -18.8% en volumen.

Durante 2016 se dio el relanzamiento de la marca **Yogurt Kiosko**, con una reformulación del producto y un incremento del valor por tonelada del mismo. La estrategia consistió en que esta marca abarque los volúmenes de Yagú, que se descontinuó en el segundo trimestre de 2016
Ya en agosto **Yogurt Kiosko** tuvo ventas, en valor, más altas que la suma de Kiosko + Yagú para el mismo período de 2015.

Avena Alpina, fue la marca que tuvo menor decrecimiento dentro de la categoría, con un -6.4% en valor y -10.5% en volumen. En esta marca se tomó la decisión de descontinuar las referencias de avena jugo que no presentaban un

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

buen desempeño financiero. Así mismo se llegaron a acuerdos para controlar los costos de las avenas en leche importadas desde Colombia. Estas decisiones ayudaron a mejorar el margen bruto de la marca en más de 7%, pese a que gran parte de los volúmenes son importados y el sistema de salvaguardias se mantuvo durante todo el 2016.

Durante 2016 la marca Regeneris pasó a ser la segunda marca de la categoría de Bebidas Lácteas, lamentablemente mantuvo una tendencia decreciente con un -29.4% en valor y -28.8% en volumen. Ante esta situación, en el último trimestre del año se planteó una reformulación y cambio de imagen de este producto reforzando sus beneficios digestivos. Se espera que estas acciones cambien la tendencia en 2017 y recuperen el desempeño de la marca.

Leches

A finales de 2015 se tomó la decisión de desmontar gradualmente el negocio de Leche en Ecuador durante el 2016. Este objetivo se cumplió de acuerdo a lo planificado: durante el 2016 se vendieron 3,976 toneladas que representaron US$2.95 millones de dólares. A partir de 2017 se deja de producir y comercializar productos de esta categoría.

Postres

Alpinin, Arequipe, Dulce de Leche, Alpinette

Esta categoría creció un 4.4% en valor y 1.1% en volumen. El desempeño de la categoría estuvo impulsado por Alpinin que creció un 108% en valor gracias a un negocio con McDonalds para incluir este producto en sus menús infantiles. También se vio una recuperación de la marca Arequipe con un crecimiento del 8.3% en valor y 8.1% en volumen.

c. Inversiones

Durante el 2016 y pese a las restricciones del entorno, Alpina Ecuador llevó a cabo inversiones por US$1.1 millones de dólares, principalmente en proyectos de portafolio, sostenimiento y aumento de capacidades.

Para el desarrollo de nuevos productos se invirtieron US$381 mil dólares para en los proyectos de Queso Esparcible, Alpinette local y el traslado de la envasadora de botellas familiares.

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

Las inversiones en sostenimiento y aumento de capacidades están representadas principalmente por los proyectos de Reposición de Vapor, Protecciones Eléctricas, Sistema de Tratamiento de Agua, por un valor total de US$704 mil dólares.

2. Valor Social

De acuerdo al ejercicio de Materialidad ejecutado en años anteriores, 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 2016 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

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

Alpinistas y motivarlos para facilitar su crecimiento al interior de la organización. En el 2016, con el área comercial, se realizaron actividades de alto impacto. Se continuó con el mapeo del 100% de la fuerza de ventas, desde gerentes hasta vendedores, identificando talentos potenciales y oportunidades de renovación. Así mismo se mantuvo el programa de coaches comerciales para fomentar el liderazgo y crecimiento en esta área. Se implementó un programa de *mentoring* en las áreas administrativas con el acompañamiento de los miembros del Equipo Primario.
Por último, se siguió trabajando 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. A esto se le acompaño 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.

IV. 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 2016.

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 desenvolvió el año 2016; apego 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

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

las diversas entidades nacionales y del exterior.

En cuanto a las disposiciones de la Junta General, éstas se efectúaron 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 2017

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 2017.

- Continuar avanzando en las inversiones dirigidas a gestión de medio ambiente.

V. Palabras Finales

El 2016 fue un año de transición y cambios tanto por el entorno país como por los cambios internos que sufrió Alpina Ecuador.

A partir de Abril 2016 asumí la responsabilidad de dirigir la compañía con la conciencia de que se trataba de un importante reto que enfrentaríamos un entorno económico complejo, que fue agravado por la tragedia del

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

terremoto en la costa norte. Desde el comienzo he buscado dar un giro al negocio de Ecuador, enfocándome en generar valor para la compañía.

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,

Gabriel Elsemberg
Gerente General

Quito DM, Marzo 2017

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor

PDF compression, OCR, web optimization using a watermarked evaluation copy of CVISION PDFCompressor