
INDUSTRIAS ALES C.A.

INFORME ANUAL - 2009

Señores accionistas:

Al concluir el ejercicio fiscal 2009, me es grato poner a consideración de los señores accionistas el informe anual de actividades a nombre del directorio y de la administración de la compañía. En este informe se analizan las actividades de la empresa y su grupo desde varios aspectos, económico, financiero, societario, legal, de organización interna y de responsabilidad social.

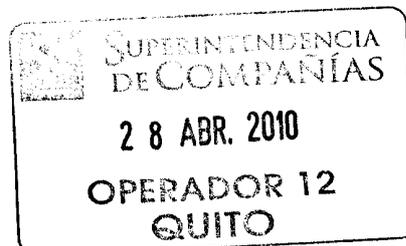
Las actividades de nuestra organización adquieren cada vez una mayor complejidad, por el entorno competitivo en que se desarrollan, por el incremento en el volumen de transacciones, por las mayores expectativas de los diferentes sectores que, de una u otra manera, tienen respecto de su desempeño. Ales ha desarrollado una organización sólida que está preparada para ejercer su función de la mejor manera.

En los dos últimos años la actividad empresarial fue compleja debido a varios factores, entre los cuales están un difícil entorno socio-político, las altas variaciones en el entorno económico, la volatilidad de los precios de las materias primas y una aguda competencia. Fue necesaria mucha prudencia en las acciones y decisiones de la administración, tratando de reducir los impactos en la operación diaria y aprovechando las ventajas coyunturales que se presentaron. Estimamos que la gestión ha sido exitosa, pues hemos logrado consolidar una operación razonable en momentos de incertidumbre.

Los resultados fueron satisfactorios, con una empresa en marcha en todos sus frentes y que trabaja en forma normal, haciendo uso de su participación de mercado, con proyectos de desarrollo importantes y con un adecuado nivel en los resultados operacionales. A continuación les presentamos un resumen de las actividades del presente año.

ESCENARIO

El ambiente político y económico del año 2009 fue complicado para las actividades empresariales. Empezamos con perspectivas poco alentadoras debido a los bajos precios del petróleo, al proceso electoral en marcha, las bajas relaciones con la vecina Colombia, y el permanente discurso del gobierno en contra de la actividad privada, a lo cual debe sumarse la crisis internacional que provocó serias restricciones a las



importaciones, elevación de impuestos y reducción de liquidez del sistema financiero nacional.

Ventajosamente para el país, su economía no sufrió los efectos catastróficos que se preveían inicialmente, principalmente por la recuperación de los precios del petróleo, inclusive más allá de las previsiones optimistas. Esto le generó para el gobierno importantes flujos de recursos, lastimosamente invertidos mayormente en financiar su plan de estabilidad política en lugar de impulsar actividades que generen trabajo y desarrollo.

El país está saliendo lentamente de la crisis, aunque es preocupante el incremento del desempleo y el subempleo que, en la realidad, han llegado a niveles alarmantes, generando repercusiones en el consumo; también preocupa el elevado gasto público y la participación cada vez más fuerte del sector público en actividades privadas.

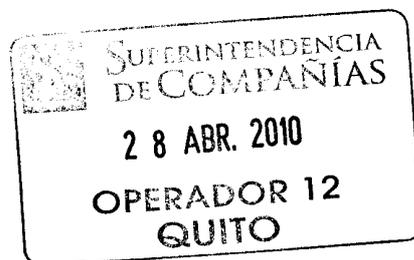
Como estaba previsto, la inflación bajó a consecuencia de la reducción de los precios de las materia primas. En el 2009 ésta alcanzó el 4,3%, prácticamente la mitad del 8,8% del año anterior.

La banca, que a principios del año había reducido fuertemente sus operaciones debido a una importante disminución de los depósitos, y por la incertidumbre política y económica, retornó a partir del mes de junio a un nivel de operaciones más agresivo, ofreciendo gran cantidad de recursos, inclusive a plazos algo mayores que en épocas anteriores. El año terminó para la banca con mayores depósitos del público pero sin crecimiento en préstamos, a lo cual se suma el control de precios y tasas de servicios, ejercido desde el gobierno, dando como resultado una disminución de sus resultados.

Las restricciones a las importaciones afectaron significativamente la economía de varios sectores, razón por la cual el gobierno debió establecer medidas para un paulatino regreso a la situación inicial; primero fueron eliminados los cupos, y luego, en forma gradual, se están eliminando las sobretasas arancelarias. Las restricciones comerciales con Colombia se van reduciendo poco a poco, al tiempo que las relaciones bilaterales con dicho país tienden a normalizarse.

La liquidez de la caja fiscal le permitió al gobierno concretar la recompra de parte de la deuda pública externa, reduciendo en forma importante el peso de dicho endeudamiento en el presupuesto del estado. El mejoramiento de la economía es evidente, y los riesgos de terminar con el esquema de dolarización se han reducido.

En los últimos meses el ambiente político se ha vuelto difícil, producto de los desacuerdos en la forma de actuar del gobierno, por la imposición de leyes acordes con los postulados de la llamada revolución ciudadana, y las voces que se alzan cada vez con mayor insistencia para denunciar actos de corrupción que están minando al gobierno en forma sostenida. Esperemos que los nuevos frentes de disputa, que sistemáticamente se abre el gobierno, no atenten al normal desenvolvimiento de la economía, y al deseo de los ecuatorianos de trabajar y progresar en paz.



La crisis mundial que se desató desde mediados del 2008 tuvo su punto más álgido a finales de dicho año, y a medida que avanzaba el 2009 se apreciaron los resultados de los planes de apoyo implementados por los gobiernos. Parecería que lo peor pasó, pero sus secuelas se pueden apreciar en los altos índices de desempleo a nivel generalizado, los gobiernos enfrentando presupuestos deficitarios y altos niveles de endeudamiento, más allá de lo que normalmente se manejaban hace algunos años.

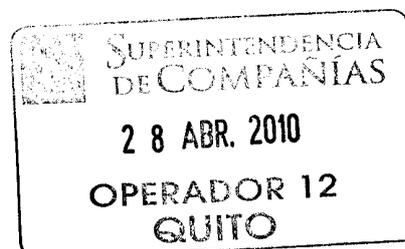
Esta crisis se manifestó mediante la reducción de precios de bienes primarios, reducción de liquidez, reducción en el nivel de intercambio comercial, y más que todo, a través de una drástica reducción de confianza en el sistema financiero. Ese ambiente sombrío del 2008 fue quedando atrás, vemos ahora con cierto optimismo que la recuperación, aunque lenta, va ganando terreno y el ambiente económico se vuelve más apto para el desarrollo de las actividades.

UNA DÉCADA DE REALIZACIONES

Siempre es necesario revisar las acciones pasadas. Es bueno evidenciar los aciertos a fin de replicarlos para futuras realizaciones, y es bueno identificar los errores, pues solamente así podremos implementar los cambios que nos lleven a ser mejores, más competitivos, más exitosos.

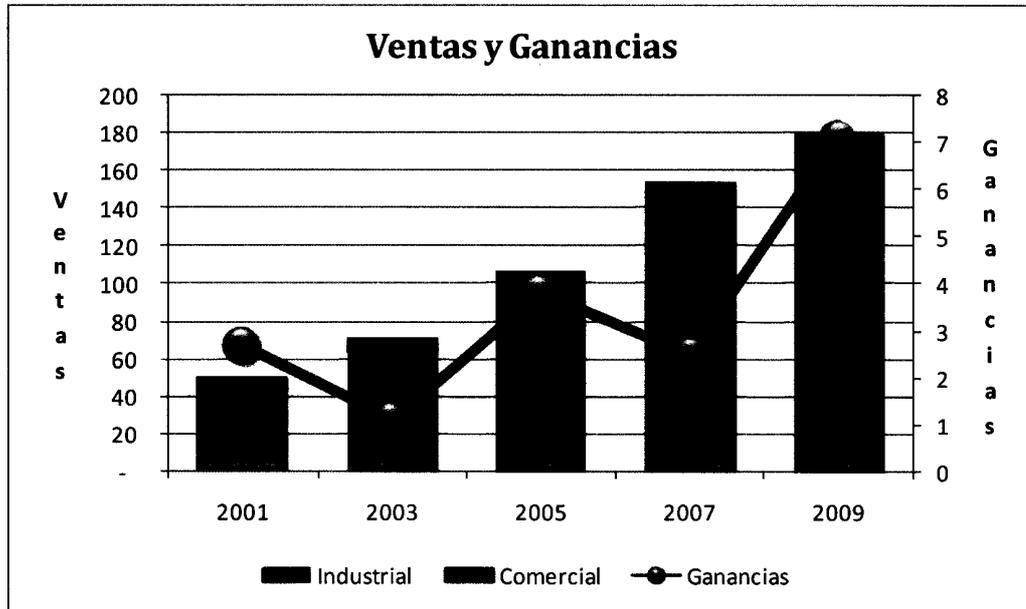
El desarrollo de la empresa en la última década se basó en los siguientes lineamientos estratégicos:

- La integración vertical mediante una importante inversión en plantaciones de palma africana y extractoras de aceite, que le ha permitido a nuestra organización un razonable nivel de auto provisión de la principal materia prima y un mejor control de los costos de producción.
- La diversificación de productos, mercados y canales con el fin de ofrecer su presencia en el mercado con una canasta de productos más completa, llegando a nuevos mercados y diversificando los canales disponibles para llegar a los consumidores. Sin lugar a dudas el objetivo tiene un alto índice de cumplimiento, así lo demuestra el crecimiento de las ventas y la presencia en casi todos los mercados.
- El mejoramiento industrial fue otro lineamiento estratégico ejecutado en la última década, aunque no en la medida necesaria debido a la atención prioritaria dada a las dos áreas antes referidas. No obstante hubieron importantes inversiones en el área industrial, dejando para los siguientes años el completar todo este proceso.
- La complementación del proceso seguido por ALES ha sido el desarrollo organizacional mediante el mejoramiento de su estructura interna, sus



procesos y sistemas operativos, así como una atención especial al manejo del talento humano.

En los siguientes cuadros se presenta un resumen del resultado de la gestión:

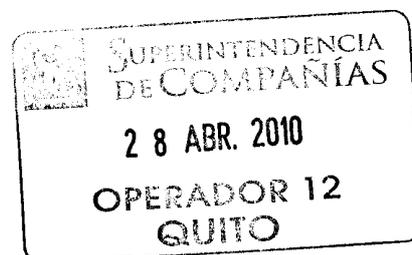


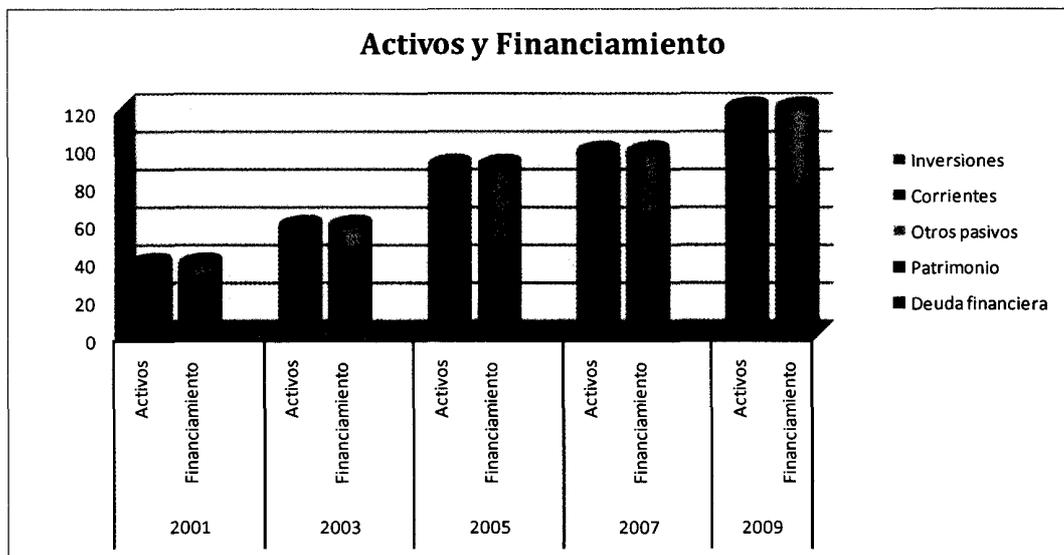
El crecimiento de las ventas fue a una tasa promedio del 20% anual.

La diversificación llevó a desarrollar una importante línea de representación, alcanzando aproximadamente un 35% de las ventas totales. En esta línea se destaca la alianza comercial con Procter & Gamble, una de las compañías más grandes del mundo en productos de consumo para el hogar y cuidado personal, así como la incorporación de 3M a la gama de productos ofertados y la nueva alianza con Itacol (empresa líder en Colombia) para la producción de balanceados.

En la tradicional línea industrial también hubo un crecimiento importante, habiendo en éste período recuperado la participación de mercado que por diferentes circunstancias se había perdido en la década de los 90, y por la incursión en los mercados externos, en donde se proyecta un importante crecimiento para los siguientes años.

El crecimiento de la rentabilidad ha sido progresivo, pues muy difícilmente se logran al mismo tiempo los objetivos de crear infraestructura y tener buenos resultados. La administración ha dado prioridad a invertir en infraestructura, a ganar mercados, a desarrollar la infraestructura operativa y organizacional, pues solamente así se crearán las bases para nuevas realizaciones.





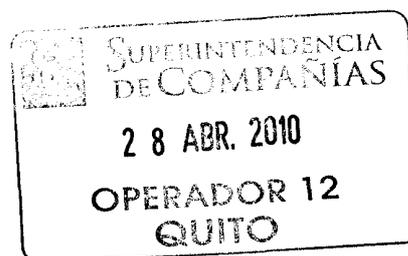
El crecimiento de los activos demuestra el gran nivel de desarrollo de Ales en éstos diez últimos años. Los activos corrientes son la consecuencia del incremento de las ventas, pues es necesario para ello invertir en un mayor capital de operación (cartera e inventarios básicamente). Por otro lado se observa el importante crecimiento de las inversiones de largo plazo que corresponde a las plantaciones de palma africana, extractoras de aceite y planta industrial.

El gran crecimiento de Ales fue posible gracias a un equilibrado esquema de financiamiento, producto de la confianza recibida de los accionistas a través de la reinversión permanente de sus utilidades, la confianza recibida de los proveedores, y el apoyo del sistema financiero mediante la aprobación de importantes líneas de financiamiento y por la gran acogida que tuvieron las emisiones de papeles comerciales y obligaciones, realizadas sistemáticamente. Se ha consolidado un esquema de financiamiento sólido, equilibrado, con parámetros que resaltan la solidez financiera y patrimonial del grupo Ales.

Mercado de valores:

A fin de equilibrar adecuadamente el esquema de financiamiento, Ales ha incursionado exitosamente en el mercado bursátil mediante varias emisiones de obligaciones, papel comercial y titularización de cuentas por cobrar a clientes. Los títulos emitidos por Ales tienen mucha aceptación en el mercado, y por lo general su venta es ágil y segura. El siguiente es un resumen de las emisiones:

- 2002 - Obligaciones por \$5 millones, colocada totalmente en su momento, y cancelada en el plazo establecido.



- 2006 - Segunda de obligaciones por \$6 millones, colocada totalmente en su momento. Se cancelará en marzo del 2010 en el plazo establecido.
- 2008 - Tercera de obligaciones por \$6 millones a cuatro años plazo, colocada en su totalidad. Se amortiza normalmente bajo los términos establecidos.
- 2008 - Primera emisión de papel comercial por \$6 millones, colocada en su totalidad, vence a finales del 2010.
- 2008 - Primera titularización de cuentas por cobrar por \$7,5 millones, vence el 16 de marzo del 2010.

Al momento, en base a la aprobación del Directorio, está tramitándose una nueva titularización de flujos de cuentas por cobrar por \$12 millones, destinada a financiar compras de líneas de representación en un esquema muy ventajoso para los intereses de la compañía.

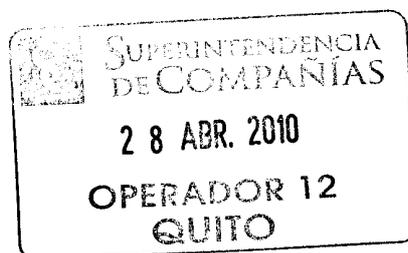
LAS OPERACIONES DEL 2009

MATERIAS PRIMAS

Luego de los records en los precios de los commodities durante el año 2008, le siguió un período de contracción severa, llegando a niveles preocupantes en diciembre de dicho año, inclusive por debajo de los costos de producción. Ventajosamente este período fue corto, luego del cual los precios volvieron a niveles razonables, ni tan altos como los alcanzados en el 2008 ni tan bajos como los de comienzos del 2009. Actualmente los commodities a nivel internacional se mantienen estables en niveles considerados razonables tanto para los productores como para los industrializadores. Las proyecciones también son favorables para el mediano plazo, con una moderada estabilidad. El siguiente cuadro nos muestra la evolución de los precios de los principales commodities y se aprecia la tendencia paralela que siguen los aceites comestibles.

		Dic-06	Dic-07	Jun-08	Dic-08	Jun-09	Dic-09
Petróleo	\$/bl	35	40	130	25	70	65
Soya	\$/ton	650	1.080	1.400	630	790	830
Palma	\$/ton	550	880	1.150	580	780	820

El precio promedio del aceite de palma durante el año 2009 fue de \$670 por tonelada, una reducción del 29% frente a los \$948 del 2008.



EFFECTOS EN LOS NEGOCIOS DE ALES

Según lo indicado, durante el primer semestre del 2009 las materias primas estuvieron con los precios más bajos del año, período en el cual se generaron mayores márgenes de ganancia en los negocios de productos fabricados. Los bajos precios del aceite rojo de palma afectaron en cambio a los negocios agrícolas, habiendo en ese período reducido significativamente su nivel de rentabilidad.

El incremento paulatino de los precios de las materias primas a partir del mes de julio, generó una constante disminución de las ganancias de los productos industrializados, contrastando con los negocios agrícolas que experimentaron una recuperación. El resultado global fue positivo, la rentabilidad general de los negocios es razonable y en línea con el nivel de inversión que se ha realizado y el riesgo involucrado.

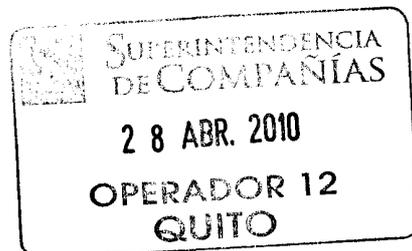
Dado el actual nivel de precios de los productos industrializados y la tendencia de las materias primas, los negocios industriales y agrícolas han mejorado su rentabilidad, siendo esta una constante de los últimos meses. La continuidad de los negocios en estos niveles razonables de rentabilidad será la consecuencia de un manejo apropiado de las políticas de comercialización, en donde confluyen varias estrategias, entre ellas los precios y la eficiencia en los procesos.

NEGOCIOS INDUSTRIALES DE ELABORADOS

Las ventas de elaborados en el mercado interno alcanzaron las 65mil toneladas, igual nivel que el año anterior. Tenemos un desempeño adecuado en el negocio de aceites, en el cual, pese a los fuertes embates de la competencia, se logró mantener los volúmenes en un nivel razonable. A pesar de los problemas de precios, el negocio de mantecas y margarinas mejoró sustancialmente gracias a los lanzamientos de grasas de panificación que se comercializaron a través de distribuidores específicos.

Continúa la caída de los volúmenes de jabón, especialmente de Maquinado y Limón Ales, nuestras principales marcas. A fin de reducir esta tendencia, se ha lanzado al mercado un nuevo jabón, cuyos volúmenes crecen poco a poco y ya se evidencian signos de recuperación. Están en análisis nuevos lanzamientos y otras estrategias tendientes a contrarrestar a la competencia y recuperar los volúmenes históricos. Ventajosamente, a pesar de la reducción de los volúmenes, en esta línea se han mejorado los márgenes de ganancia, constituyéndose en la principal fuente de rentabilidad.

Las exportaciones de elaborados fueron de 7,275 toneladas en el 2009, una pequeña reducción con el año anterior. A pesar de ello es importante anotar que estos negocios se han consolidado en un buen volumen, que ocupa capacidad de planta y absorbe costos fijos, contribuyendo de esa forma al resultado general. En el 2009 no



se concretaron algunos negocios de exportación, no obstante continúan los esfuerzos de la empresa para crecer en los mercados externos que son el mayor segmento de crecimiento.

La coyuntura especial de precios de venta en el primer semestre fue fundamental para que la rentabilidad de la compañía haya mejorado y se proyecte un negocio de buenas perspectivas. La ganancia bruta promedio por tonelada en el 2009 fue de \$295, que representa un crecimiento del 53% sobre el año anterior; se destaca el crecimiento de la rentabilidad en jabón de lavar con un 137% y en mantecas con un 92%.

El margen bruto total de los productos elaborados fue de \$21,3 millones un 53% mayor que el año anterior.

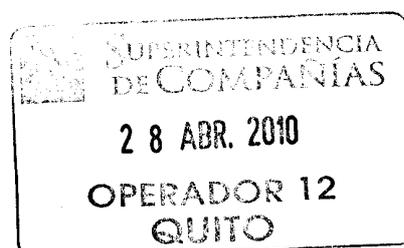
NEGOCIOS COMERCIALES

Procter & Gamble

El negocio de representación de Procter & Gamble tuvo una reducción en el 2009 como consecuencia de las medidas de restricción a las importaciones por parte del gobierno, reduciéndose los volúmenes de ventas en el 19%. Sin embargo, por los aumentos de precios originados en los mayores aranceles y las salvaguardias arancelarias, las ventas totales se redujeron únicamente en el 6%, mientras que el margen bruto total fue mayor en el 27%. Este aumento de margen fue el resultado de gestiones tendientes a obtener mejores condiciones económicas en este negocio de representación, lo cual se ha concretado satisfactoriamente, originando ganancias adicionales para la empresa.

En junio del 2009 se terminó la vinculación comercial con la compañía P&G de Colombia, con quienes trabajamos y desarrollamos el mercado desde el año 2002, período en el cual se obtuvieron importantes avances desde el punto de vista comercial, de cultura operacional, y un aporte importante a los resultados de la empresa. A partir de julio este negocio se desarrolla bajo la responsabilidad de LADMAR, una División de P&G con sede en Panamá para manejar los mercados centroamericanos y sudamericanos en los cuales no tienen una operación directa. Esta área maneja un modelo de negocio específico para grandes distribuidores, con políticas y procedimientos acordes y con objetivos de alto crecimiento. Se espera un mayor crecimiento en nuestro medio, incluyendo la incorporación de líneas que actualmente no se comercializan en el país.

Es importante resaltar el efecto positivo que representa para Ales esta línea de representación, pues ha consolidado la canasta de productos que ofrece al mercado, mejorando sustancialmente su posición competitiva y el servicio a los clientes.



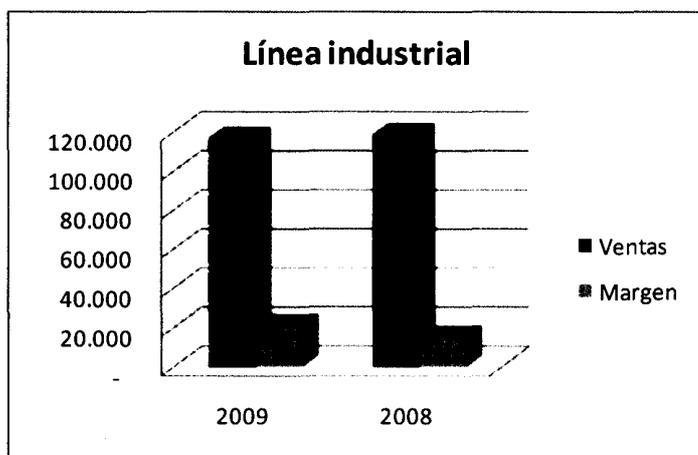
Maquinaria agrícola

Este negocio ha tenido un muy buen desempeño en el presente año con un desarrollo importante de la marca CASE y el complemento con las líneas de implementos agrícolas que tienen un buen mercado. Las ventas así lo demuestran, el crecimiento frente al año anterior es significativo, estimando que Ales ha mejorado su participación en este mercado. Las ventas del 2009 fueron de \$5,3 millones, un incremento del 26% sobre el año 2008, siendo el segundo año consecutivo de alto crecimiento, configurando así un desempeño importante y con buenas proyecciones para el futuro.

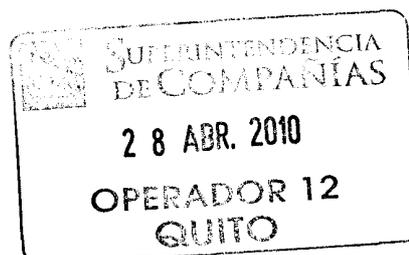
Este crecimiento le ha llevado a la compañía a mejorar sus servicios de postventa, para lo cual está fortaleciendo la infraestructura de los talleres de servicio junto otras estrategias tendientes a consolidarle como uno de los negocios más rentables de la compañía.

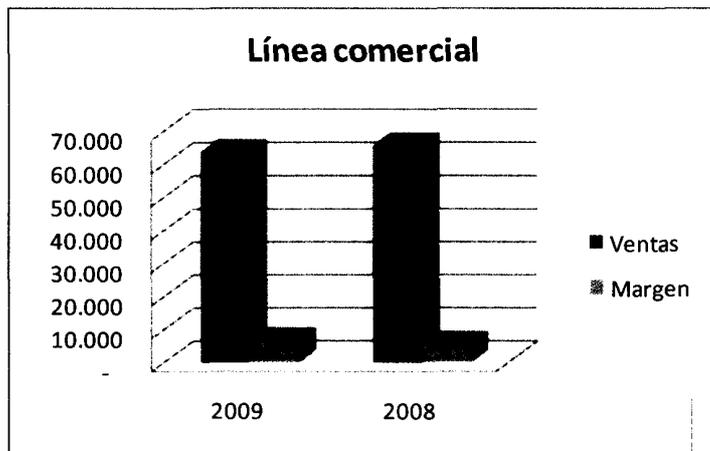
RESUMEN DE VENTAS Y MARGENES POR NEGOCIOS

El siguiente es el resumen general de las ventas y márgenes de ganancia en cada uno de los negocios de la empresa, en miles de dólares:

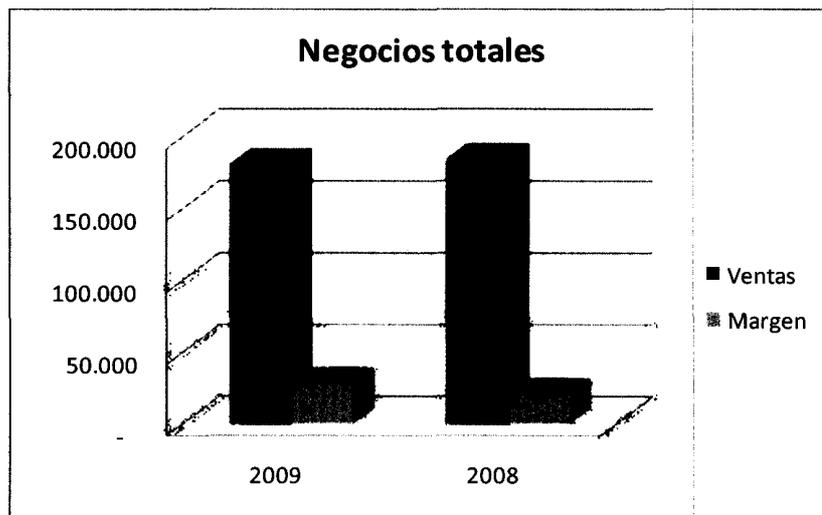


La reducción en el monto de las ventas de productos industrializados es ligeramente menor al 2008 debido a la reducción de precios de venta al mercado, no obstante el margen de ganancia creció como consecuencia de una menor relación entre precios de venta versus los costos de producción.





El resumen de las líneas comerciales presenta también una reducción en el monto de las ventas, generado básicamente por los menores volúmenes en la representación Procter & Gamble como consecuencia de las restricciones del gobierno. En estos negocios, los márgenes de ganancia también crecieron.



En el consolidado las ventas totales de la compañía fueron de \$181 millones en el 2009, frente a \$185 millones del 2008. La reducción está relacionada con los precios de elaborados y volúmenes de la línea P&G antes referidos.

Como resultado de todos los negocios, el margen bruto del 2009 sumó \$28,3 millones, un crecimiento del 34% frente al año anterior. Es importante resaltar el adecuado desempeño de la compañía en un año difícil.

Según se aprecia de la información, la compañía está manejando equilibradamente los negocios industriales y comerciales, poniendo al negocio industrial como el principal, que genera la mayor cantidad de recursos y flujos de fondos, complementado por las

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS
28 ABR. 2010
OPERADOR 12
QUITO

líneas comerciales que generan rentabilidad adicional, aprovechando la infraestructura instalada.

RESUMEN DE RESULTADOS

El estado de Pérdidas y Ganancias se presenta como Anexo 2. Las ventas totales fueron de \$181 millones con un margen bruto de ganancia de \$28,3 millones o el 15,6% sobre las ventas. Los gastos operativos, incurridos en los procesos de mercadeo, ventas, distribución y administración suman \$16,6 millones frente a \$13,5 millones del año anterior. Como resultado, la ganancia operativa de la compañía asciende a \$11,7 millones en el 2009, comparados con los \$7,7 millones del año anterior, siendo este el segundo año consecutivo de un alto crecimiento.

Es preciso anotar que los gastos operativos del 2009 tuvieron un incremento mayor a lo normal debido a actividades de promoción, publicidad y mercadeo, necesarios para mantener los volúmenes de ventas, los márgenes de rentabilidad, y para apoyar el lanzamiento de nuevos productos, necesarios para fortalecer la marcas y enfrentar acciones de la competencia.

Durante el 2009 los costos financieros se redujeron en \$1,2 millones (-24%) respecto al año anterior. Este es el resultado de una mejor gestión en el manejo del capital de operación, junto a la reducción de tasas como consecuencia de la reestructuración de pasivos con las emisiones de obligaciones y papel comercial que se materializaron a finales del 2008 e inicios del 2009.

Las inversiones en plantaciones agrícolas y extractoras generaron en el 2009 únicamente \$1 millón de ingresos frente a \$4 millones del 2008. Esta reducción se debe a los menores precios del aceite crudo de palma durante el primer semestre.

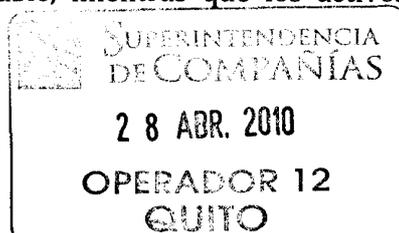
Para la determinación del impuesto a la renta, se aplicó la tarifa del 15% a una porción de las ganancias que se estima serán reinvertidas de acuerdo con la reglamentación en vigencia, mientras que al resto de la ganancia se aplicó la tarifa normal del 25%.

Luego de la deducción de la participación de trabajadores e impuesto a la renta, la ganancia neta del año asciende a \$7,133 mil, equivalente al 3,9% de las ventas.

BALANCE GENERAL

El balance general al 31 de diciembre se presenta en el Anexo 1, y merece los siguientes comentarios:

La compañía ha tenido en los últimos años un crecimiento constante en su nivel operativo. En el 2009 la evolución ha sido favorable, mientras que los activos



②

crecieron en \$4,0 millones, los pasivos decrecieron en \$0,8 millones, resultando como consecuencia un incremento del patrimonio de los accionistas en \$4,8 millones. La solidez financiera de la empresa y su grupo se ha visto fortalecida en el 2009, lo cual se va a reflejar en los indicadores financieros que se analizan más adelante.

La cartera de clientes es menor al año anterior, lo cual refleja una mejor gestión de recaudación. El nivel de cartera bajó de 61 a 55 días, lo cual es necesario en el ambiente económico actual.

Hay un incremento de inventarios debido a que el programa de soya se terminará de procesar en enero, mientras que el año anterior se terminó en diciembre. Por otro lado, a partir del 2009 la empresa tuvo que comprar aceite de soya y hacer stocks de seguridad, mientras que hasta los primeros meses del 2009 aplicó el esquema de consignación que tuvimos con un proveedor externo, programa que terminó debido a las condiciones difíciles del país que primaron entonces.

Las inversiones en subsidiarias se presentan mayores por la operación deficitaria que tuvieron y que se explican más adelante.

Los incrementos en activos fijos están relacionados con adiciones programadas de equipos de planta y por la incorporación de la propiedad adquirida en Guayaquil cuyo costo fue de \$2 millones.

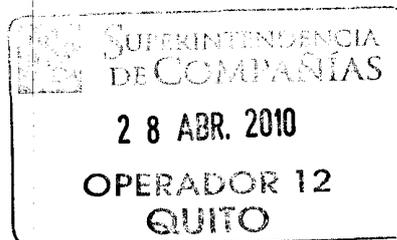
En otros activos se registra la porción a corto plazo de las cuentas con las compañías afiliadas que será recuperado con los recursos que generan las plantaciones. Se incluyen además los anticipos de impuesto a la renta a través de las retenciones en la fuente.

Las cuentas del patrimonio varían por el resultado del año, menos los dividendos decretados en la junta pasada y que fueron pagados durante el año.

El financiamiento fue determinado por los recursos provenientes de las operaciones y el financiamiento de proveedores. El flujo positivo del año permitió también una pequeña reducción de deuda financiera. El resumen de los flujos de fondos se presenta en el Anexo 3.

INDICADORES FINANCIEROS

El crecimiento experimentado por ALES en la última década requirió de importantes recursos financieros, sin los cuales no hubiese sido posible su desarrollo en la medida que experimentó. El apoyo de sus accionistas mediante la permanente reinversión de utilidades fue fundamental para lograr un financiamiento equilibrado, en el cual tuvo un papel importante el sistema financiero mediante el otorgamiento de financiamientos en condiciones razonables. Fueron también fuentes importantes de



financiamiento las continuas emisiones de obligaciones y papel comercial que permitieron mejorar los plazos y tasas de interés. Todas estas fuentes de recursos configuraron un esquema sólido en el cual se basó el crecimiento del grupo empresarial.

Los indicadores financieros incorporados en el Anexo 4 nos muestran una empresa que se mantiene con un adecuado nivel de liquidez, un fortalecimiento del patrimonio y una menor dependencia de pasivos para financiar los activos.

El cash neto invertido en el negocio (cartera + inventarios - proveedores) mejoró levemente por un mejor manejo de la cartera, contrarrestado por un incremento de inventarios y una reducción del financiamiento de proveedores.

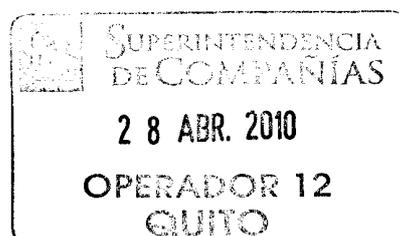
En el año 2009 la rentabilidad de la empresa mejoró. Los resultados se resumen en los siguientes índices:

- La utilidad operativa se incrementó en 2,3 puntos porcentuales, producto de la recuperación del negocio de elaborados, apoyado por los negocios comerciales.
- La utilidad neta se incrementó en un punto porcentual, alcanzado el 3,9% sobre las ventas totales. Este es un indicador que está establecido en el plan estratégico de la compañía, esperando en el mediano plazo alcanzar el 5%.
- Los niveles de rentabilidad frente al capital y al patrimonio también se incrementaron, consolidándose en niveles altos en forma consistente.

NEGOCIOS AGRICOLAS

El modelo de negocios del grupo Ales se complementa con los negocios agrícolas a través de sus plantaciones de palma y extractoras. En los dos últimos años la actividad agrícola ha tenido cambios importantes, primero con un crecimiento inusual de precios que generó importantes ganancias, luego una depresión profunda de precios con las consecuentes pérdidas en la operación, y finalmente, a partir de julio del 2009, un período de estabilidad con precios más acordes a los costos de producción de los últimos tiempos.

Los costos de producción de las actividades agrícolas tuvieron crecimientos importantes a partir del 2008. El siguiente cuadro muestra dos variables fundamentales en el manejo agrícola: mano obra e insumos básicos:



2

		2007	2008	2009	Variaciones	
					08/07	09/08
Costos de mano de obra e insumos						
Salario sectoria	\$/mes	170	200	218	18%	9%
Salario grupo Ales	\$/mes	165	228	262	38%	15%
Fertilizantes (promedio)	\$/qq	15	33	47	114%	44%
Costos de producción						
Mantenimiento plantaciones	\$/há	77	88	92	14%	5%
Sanidad vegetal	\$/há	30	45	50	50%	11%
Cosecha	\$/há	128	182	178	42%	-2%
Insumos	\$/há	153	182	258	19%	42%

Luego de las reformas laborales y la eliminación de la tercerización laboral, el costo de la mano de obra se incrementó sustancialmente, un 40% para el 2008, año del cambio, y un 15% en el 2009. Esto tiene un efecto importante en las plantaciones puesto que el 70% de sus costos están relacionados con mano de obra.

Los insumos agrícolas son elementos que afectan significativamente los costos, y se duplicaron en el 2008. Se esperaba una reducción para el 2009 a medida que bajaron los precios del petróleo, lo que no sucedió, más bien tuvieron un incremento adicional, afectando los costos de las plantaciones en forma importante. Dadas las razones antes indicadas, los costos incurridos en las plantaciones se incrementaron en un promedio del 30% en el 2008 y cerca del 10% en el 2009.

El incremento de costos de fruta, sin amortización, fue en el orden del 18% en el 2008 y del 1% en el 2009, pero al considerar las amortizaciones los costos son mayores debido a que más plantaciones entran al proceso de amortización, según las políticas contables que fueron adoptadas por la compañía desde años anteriores.

Los precios de venta de la fruta de palma así como del aceite rojo tuvieron una evolución diferente a los costos, produciéndose desajustes en los niveles de rentabilidad de estas empresas. Del cuadro precedente se deduce los importantes beneficios obtenidos en el 2008 y el contraste del 2009 con una drástica disminución de precios que hizo deficitaria la labor agrícola.

Los negocios agrícolas representan una parte importante de la operación de Ales, pues están suministrando aproximadamente el 90% de los requerimientos de aceite rojo de palma.

En el anexo 6 se presenta un resumen general de los rendimientos de las plantaciones y extractoras y del estado de resultados, mientras que en el anexo 5 está un resumen del balance general, de los cuales se desprenden los siguientes comentarios:

La fruta cosechada en el 2009 fue menor en el 1,6% respecto del año anterior, reducción que está relacionada básicamente con problemas fitosanitarios, escasez de mano de obra para labores de cosecha y por la prolongada sequía que redujo la productividad en forma sustancial. El techo de producción de las plantaciones de Ales

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS
28 ABR. 2010
OPERADOR 12
QUITO

es de aproximadamente 100,000 toneladas de fruta, lo cual nos indica que al momento la productividad está en aproximadamente un 70%. La reducción del 2009 significó retrasar en un año las proyecciones originales.

Las compras de fruta a terceros fueron mayores en el 7,7% respecto al año anterior, lo cual avala el buen trabajo de captación por parte de las extractoras. El total de fruta procesada fue mayor en el 3,7%, pero el uso de la capacidad instalada se aprecia menor al año anterior debido a las ampliaciones de capacidad realizadas en el 2009 con miras a establecer un mayor nivel de auto provisión de esta importante materia prima.

A año seguido hemos mejorado el índice de extracción, habiendo en esta ocasión incrementado en 0,6 puntos porcentuales, principalmente ligado a las mejora tecnológicas en las plantas extractoras.

Los costos de producción de fruta se han incrementado en \$10 por tonelada equivalentes al 9,5%. La causa principal es el aumento de costos de mano de obra e insumos antes referidos, y por no haber alcanzado la línea de productividad según el perfil de nuestras plantaciones, debido a variaciones climáticas exageradas en las diferentes zonas.

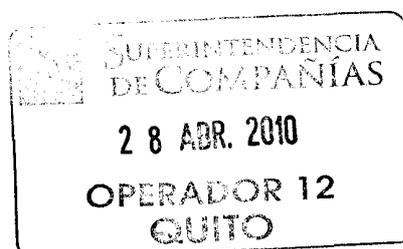
Los costos de extracción se mantienen en niveles adecuados, que están en línea con los costos que se manejan en el sector.

En el resultado de los negocios agrícolas inciden directamente los cambios en la productividad de las plantaciones y las variaciones de los precios del aceite rojo de palma. Estos factores fueron negativos en el 2009, cuyo efecto para el grupo fue reducir las ganancias en \$1,8 millones.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En septiembre del 2009 inició sus actividades de consultoría la compañía mexicana PLEXUS, cuya contratación fue aprobada por el Directorio para realizar un estudio integral de ALES y su grupo. El estudio abarca las siguientes áreas:

- Análisis del riesgo operacional de las diferentes unidades de negocio según sus entornos.
- Diseño/ajuste del plan estratégico a corto, mediano y largo plazo con el modelo de adecuación del negocio
- Definición de la estructura organizacional más apropiada para la ejecución del plan estratégico y el análisis de los perfiles hacia el diseño



- Diseñar el funcionamiento o mecanismos del gobierno corporativo como parte de la definición de los roles principales de sus actores (accionistas, directores y administración) y sus normativas
- Identificar las brechas de oportunidad en relación a sus eficiencias operativas y modelos de gestión como parte del mejoramiento interno

Ales, una compañía septuagésima, ha mantenido a lo largo de su existencia básicamente las mismas estructuras, y ha sido exitosa. No obstante, el crecimiento, la diversificación, el manejo de operaciones más complejas, la globalización de transacciones, el dinamismo en los negocios, etc., demanda de las empresas cambios en su cultura, en su estrategia, en su visión, en su forma de gestionar y controlar, en sus esquemas de relacionamiento. El papel de las empresas es cada vez más estratégico en el desenvolvimiento global de una sociedad, son más intensas las vinculaciones con accionistas, empleados, proveedores, clientes, estado, sistema financiero, etc., y su compromiso con el medio ambiente es, en el mundo actual, una prioridad que debe ser enfrentada con mucha seriedad.

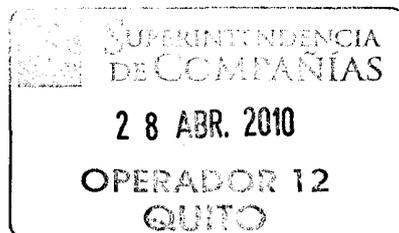
El crecimiento de Ales en la última década le ha generado también varios problemas, propios de tener un nivel de transacciones muy superior, con cada vez mayores montos involucrados, mayor cantidad de nuevos productos, clientes, proveedores, requerimientos de recursos, etc., lo cual debe ser atendido en forma prioritaria.

La plataforma desarrollada por Ales a lo largo de esta década de crecimiento, y el fortalecimiento de su infraestructura, son un sólido punto de partida para nuevas realizaciones. Como sucede en estos proyectos, esperamos de los consultores las recomendaciones y lineamientos adecuados que nos permitan viabilizar los cambios que se requieren en los diferentes niveles.

- Gobierno corporativo - Una forma moderna de manejar las relaciones entre los dueños del capital, el directorio que actúa en su representación para el direccionamiento de la empresa y los administradores encargados de ejecutar la operación.

El objetivo es agrupar las buenas prácticas, principios y normas que regulen el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno: accionistas, directorio y alta administración, en un esquema que provea los mecanismos para proteger los intereses de los accionistas, asegurando el uso eficiente de recursos y la creación de valor en los negocios, con transparencia e información adecuada a todos sus actores.

- Visión, estrategia y modelo de gestión - Definición de las estrategias de corto, mediano y largo plazos, a la luz de un profundo análisis de las capacidades internas y de los riesgos inherentes a lo largo de la cadena de valor. Este estudio comprende la definición de la estructura organizacional más conveniente para gestionar el plan y los procedimientos de control de gestión y medición de resultados.
- Eficiencia operativa - Una serie de estudios tendientes a evaluar la productividad en la gestión a través de la revisión de temas como: formalidad en los sistemas de trabajo, habilidades de supervisión, calidad y eficiencia de la comunicación entre áreas, balance de cargas de trabajo y utilización del tiempo. También se evaluará el grado de



utilización de herramientas tecnológicas y el grado de confiabilidad, agilidad y consistencia de la información. Finalmente, en este capítulo se evaluará la productividad de las operaciones mediante una revisión de la eficiencia en el uso de los recursos, la productividad comercial, en las plantaciones, en la planta industrial y en el proceso logístico; utilización y aprovechamiento de activos y manejo eficiente del capital de trabajo.

La consultoría ya está en su sexto mes, y al momento, luego de la etapa de análisis y evaluación de las diferentes áreas, se han iniciado las etapas de definiciones respecto de los lineamientos estratégicos para el cambio y la definición de las actividades necesarias para su implementación. Esperamos haber concluido el estudio en el primer semestre, luego de lo cual se estiman un par de años para su implementación.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Industrias Ales realiza permanentemente actividades en beneficio del ambiente y de la comunidad en general, retribuyendo de esta forma lo que la gente y el medio aportan al crecimiento y fortalecimiento de nuestra organización. Constantemente enfrentamos las consecuencias de nuestras acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los que nos relacionamos, por esto adquirimos el compromiso de contribuir con el desarrollo social, político y económico de nuestro ambiente.

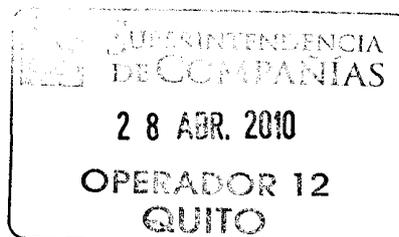
Tratamos siempre de trabajar de manera sostenible con los stakeholders que están relacionados a la empresa en sus distintos ámbitos: gobernabilidad, público interno, comunidades, medio ambiente, mercado, política pública y proveedores. Lo que se busca es hacer una buena práctica que genere siempre el beneficio común.

Igualmente, en la gestión del recurso humano, en la cual es prioritario crear un ambiente de trabajo de calidad, ponemos mucha atención en el trabajador y su familia, considerando aspectos como educación, salud, formación cívica, el respeto y cumplimiento de los derechos humanos; todos éstos constituyen factores importantes que hacen que seamos coherentes con el clima y cultura de la empresa.

En cuanto a la relación con la comunidad, Industrias Ales a través de sus prácticas genera apertura al diálogo, ejecuta programas de desarrollo local, y además se preocupa por el respeto de sus creencias y costumbres y por el entendimiento de su problemática y necesidades.

Mantenemos integridad en la fabricación y calidad de los productos, información clara, etiquetado y empaquetado, comercialización y publicidad, buenas prácticas de ventas, precio justo, distribución y accesos.

Consideramos que la responsabilidad social no es una estrategia de marketing, sino una acción voluntaria que cada empresa inserta en su gestionar diario. Un buen negocio, basado



A small, handwritten mark or signature in the bottom left corner of the page.

en acciones éticas y responsables, influye directamente en la imagen y reputación de la empresa, la fortalece y la proyecta. El grupo Ales es fiel cumplidor de una gestión ética y actúa bajo los lineamientos de la responsabilidad social en todas sus formas.

ACTIVIDADES SOCIETARIAS

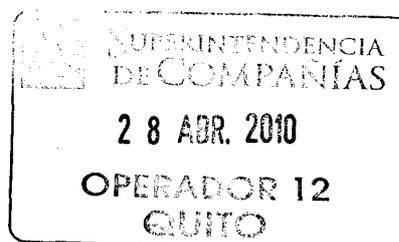
El Directorio de la compañía tuvo una actividad intensa durante el 2009, habiendo sesionado mensualmente a fin de ejercer su función de control sobre la marcha de la empresa y de orientación y direccionamiento sobre los temas fundamentales. Específicamente se ha enfocado en los siguientes temas:

- Revisión de los estados financieros mensuales y de los informes presentados por la administración.
- Revisión de planes comerciales y estrategias de corto plazo
- Decisión de inversiones
- Análisis de la marcha de las diferentes actividades que conforman la compañía
- Revisión y aprobación de las emisiones de obligaciones, papel comercial y titularización de cuentas por cobrar
- Estrategias de la compañía para el mediano plazo
- Contratación colectiva y clima laboral de la empresa

Luego de un largo proceso de análisis, el directorio decidió la contratación de un estudio integral de la organización, enfocado hacia aspectos societarios y de gobierno corporativo, visión y estrategia y eficiencia interna, que fuera referido anteriormente.

Se llevó a cabo el aumento de capital aprobado por la última Junta General de Accionistas, y está en proceso un nuevo aumento con el producto de la última cuota del dividendo en efectivo cuya opción no fue ejercida por los accionistas. Se han dado cumplimiento a todas las reglamentaciones societarias que está sujeta la empresa.

En general, la compañía y sus funcionarios han acatado las normas legales y reglamentarias a las que está sujeta, en los campos societario, tributario, laboral, de aduanas, etc., incluyendo el cumplimiento de las normas legales sobre propiedad intelectual y derechos de autor, siendo Ales reconocida como una empresa seria y cumplidora de sus deberes y obligaciones.



CONVERSIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS A LAS NIIF

De acuerdo con la normativa vigente, Industrias Ales, que es empresa activa en el mercado de valores por cotizar sus acciones en bolsa y por las emisiones de obligaciones, papel comercial y titularizaciones, debe aplicar a partir del ejercicio 2010 los nuevos principios contables constantes en las Normas Internacionales de Información Financiera. La aplicación de esta norma ha sido diferida por las autoridades de control hasta el segundo semestre del 2010.

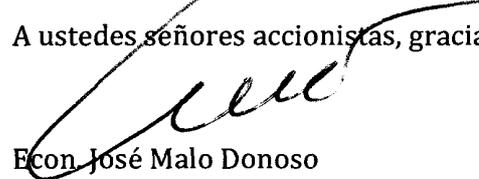
AGRADECIMIENTOS

A pesar de las dificultades en el ambiente en que operó la empresa en el 2009, los resultados de la gestión son adecuados. Creemos que se ha logrado un manejo razonable de las complejas situaciones que tuvimos que atravesar y se han desarrollado proyectos importantes que rendirán su fruto en un futuro cercano. Ales está más preparada para afrontar nuevos retos, y el trabajo futuro requerirá del apoyo de toda su gente.

Las labores cumplidas son el resultado del trabajo tesonero de toda su gente, en todas las localidades geográficas en las que operamos, y en todas las áreas de la organización. Mi agradecimiento imperecedero por el apoyo recibido y mi compromiso para que juntos, al igual que lo hemos hecho hasta ahora, continuemos en este esfuerzo por construir una Ales cada más fuerte y respetada.

Un agradecimiento especial a los miembros del directorio, de quienes he tenido en el presente año un muy buen apoyo en las decisiones trascendentales, necesarias para que Ales perdure en el tiempo.

A ustedes señores accionistas, gracias por su confianza.


Econ. José Malo Donoso
Presidente

