

677

**INDUSTRIAS ALES C. A.  
INFORME DEL GERENTE GENERAL  
AÑO 2007**

**Señores Accionistas:**

Concluido el ejercicio económico y de conformidad con la ley y los estatutos sociales vigentes, me es grato poner a consideración de ustedes mi informe de labores correspondiente a las actividades desarrolladas por la empresa abordando sus diferentes campos, comercial, industrial y agrícola y, para cada uno de ellos, revisando los logros alcanzados y las posibilidades a futuro.

**AMBIENTE ECONOMICO**

A diferencia de lo sucedido en años anteriores, la situación política influyó en el desenvolvimiento de la economía del sector privado. El nuevo gobierno que entró en funciones en el mes de enero del 2007 aplicó desde el primer momento un nuevo estilo de gobernar, y definió en forma sistemática un sinnúmero de estrategias para introducir cambios significativos en el ordenamiento del país y, por ende, en el desarrollo de las actividades de la empresa privada.

Sin lugar a dudas éste ha sido un año de fuerte confrontación que generó incertidumbre en los actores económicos. Las consecuencias son claras: una reducción de la dinámica de la inversión, reducción de los recursos financieros, aumento del costo del dinero, control de precios, entre otros factores, que afectaron seriamente el normal desenvolvimiento de los negocios.

A más de los problemas políticos internos, el país se vio también afectado por la situación económica internacional, que está soportando una incremento significativo de precios en varios rubros, entre ellos los energéticos, materias primas y alimentos, como consecuencia de una mayor demanda de los países asiáticos, la devaluación del dólar y políticas para aumentar la protección del medio ambiente.

Las actividades empresariales se desarrollaron en el 2007 en un ambiente inestable y poco propicio, afectando principalmente la rentabilidad de los negocios.

**MATERIAS PRIMAS**

En los últimos años la producción y consumo de alimentos a nivel mundial ha sufrido una serie de cambios, como consecuencia de los cuales se han incrementado la demanda y se han elevado los precios. Las estadísticas mundiales establecen un crecimiento de la inflación en los alimentos del 2% al 12% entre el 2006 y el 2007, siendo las principales causas:

- El destinar una gran proporción de la palma africana, soya, maíz, caña de azúcar, girasol, colza, etc., a la producción de bioenergéticos, que son actualmente de uso obligatorio en buena parte de los países desarrollados.
- El crecimiento de las economías de China e India cuyo desarrollo ha generado un mayor poder adquisitivo de esas poblaciones con el consecuente incremento del consumo de alimentos.

Debido a estas causas, el incremento de la demanda de alimentos es cada vez mayor, lo cual, sumado a la devaluación del dólar, generó un incremento inusual en los precios de las materias primas. El incremento promedio de los precios de los aceites de soya y palma en el mercado internacional fue de aproximadamente el 60% durante el 2007, con una fuerte tendencia a seguir creciendo en el futuro.

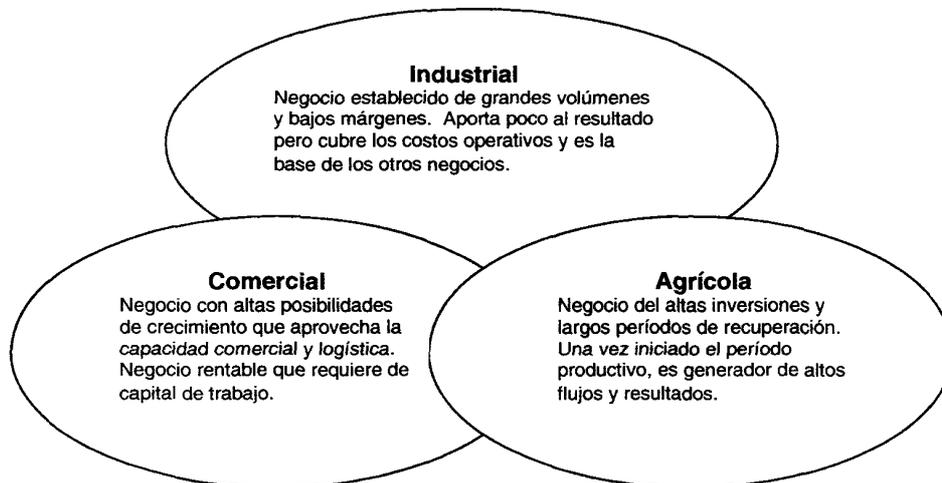
La afectación de esta variación tan significativa en el mercado internacional replicó de forma inmediata en el mercado local, provocando el incremento del precio del aceite de soya importado, componente básico de nuestra producción fabril, así como del aceite de palma de producción nacional que se comercializa de igual manera a precios internacionales. Infortunadamente, este incremento inusual no pudo ser transferido al precio de venta de los productos terminados y, por tanto, al mercado consumidor, afectando seriamente los resultados de la compañía.

## MODELO DE NEGOCIOS DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

A partir del año 1999, con el primer plan estratégico, ALES definió su organización bajo un modelo de actividades interdependientes y complementarias al mismo tiempo. La consolidación industrial, el desarrollo agrícola y la diversificación de líneas de comercialización fueron la base del plan que ha sido implementado a lo largo de los últimos ocho años.

Al inicio del plan, la alta dependencia en las tradicionales líneas de aceites, mantecas y jabones, artículos de grandes volúmenes y bajos márgenes, hacían de ALES una compañía vulnerable y con poca capacidad de reacción ante situaciones adversas de la economía, el mercado y la competencia. La diversificación de negocios, que se consolida poco a poco, le ha permitido a la compañía un crecimiento en el mercado, y las inversiones agrícolas, que han significado grandes sacrificios económicos, le han dado a la organización la solidez sobre la cual puede desarrollar futuras estrategias de crecimiento. Si bien los resultados de los dos últimos años no han sido del nivel esperado, por un comportamiento anómalo del mercado, las proyecciones para el futuro son positivas, una vez que se han alcanzado mayores niveles de ventas comerciales y las inversiones en palma están ya generando los resultados esperados.

El siguiente cuadro ilustra el modelo de negocios actual de ALES:



## RESUMEN GENERAL DE OPERACIONES

Las operaciones de la compañía en el 2007, en términos generales, se vieron afectadas por los incrementos en los precios de las materias primas e incidieron seriamente en la rentabilidad del negocio tradicional de aceites, mantecas y jabones. Todas las previsiones de generación de fondos, así como los presupuestos estimados para el año, se vieron fuertemente afectadas por la volatilidad de los precios de las materias primas. No obstante, la diversificación de la empresa fue un factor importante para reducir el efecto negativo en los resultados finales. A continuación un resumen de los principales aspectos:

- Según lo mencionado anteriormente, el mercado internacional de los aceites vegetales estuvo marcado por una alta demanda para dedicarse a la producción de bioenergéticos, afectando severamente los precios. La fijación de precios del aceite de palma producido localmente está marcada por el mercado internacional, afectando severamente a los costos de los productos industrializados que se incrementaron básicamente por ese factor.
- Estratégicamente consideramos necesario conservar la participación de mercado que tiene la compañía, que representó una larga recuperación de algunos años. De igual manera la competencia esperaba una declinación de precios de materias primas, que permita no incrementar precios de venta al público, situación que no se dio, y se estableció una fuerte competencia tendiente a mantener las participaciones de mercado.
- Los incrementos de costos de materia prima, dada la situación de la competencia, no pudieron ser trasladados al mercado vía aumento de precios, reduciéndose el margen de rentabilidad y afectando en forma considerable los resultados finales.
- Los volúmenes de ventas en el mercado local fueron iguales a los del año anterior, la empresa consideró estratégico defender su participación en el mercado caracterizado por mucha inestabilidad y competencia, sacrificando márgenes de utilidad importantes, que permitieron conservar lo ganado en los últimos años. Las exportaciones crecieron un 38% principalmente por la provisión de insumos industriales para corporaciones que producen alimentos y detergentes.
- La representación de Procter & Gamble se ha consolidado con la incorporación de los productos Gillette desde finales del 2006. El incremento de las ventas fue del 33% en el 2007 y las proyecciones para los años siguientes son de continuar en la tendencia.
- En el 2007 hubo necesidad de mayores recursos para financiar el capital de trabajo de una operación más grande en el negocio comercial y además los mayores precios de las materias primas subieron significativamente los valores de inventarios y de cartera de clientes.
- Según las proyecciones básicas, la productividad en las plantaciones de palma es cada vez mayor, iniciándose la generación de resultados y flujos de fondos y aumentando el auto abastecimiento de esta materia prima. El nivel de producción de fruta es más alto que las estimaciones iniciales y es halagadora la perspectiva de las plantaciones en general.

## NEGOCIOS INDUSTRIALES

Los negocios industriales alcanzaron en el 2007 unas ventas totales de \$96 millones frente a \$90 millones en el año anterior. El crecimiento fue del 7% que se analiza a continuación:

## **ELABORADOS**

Los aceites, mantecas y jabones son la principal línea de productos de ALES, aunque su grado de representatividad es menor debido al nuevo modelo de negocios complementario en el cual las líneas de representación comercial y la actividad agrícola se incrementan año a año.

La inestabilidad de los costos de los aceites vegetales generó una mayor competencia en el mercado local, las empresas del sector han tratado de alcanzar mayores participaciones de mercado, tomando al precio de venta como el factor básico de desequilibrio. El resultado, precios de venta insuficientes para cubrir los mayores costos y una importante reducción de la rentabilidad. Nuestra empresa ha tratado de guardar equilibrio entre rentabilidad y volúmenes, manteniendo un nivel de precios más altos que la competencia y cuidando su participación de mercado.

Durante el 2007 se vendió igual volumen que el año anterior en productos industrializados, dentro de los cuales se creció en aceites en aproximadamente un 11% gracias a la gran acogida de nuestra marca Alesol que está tomando una importante participación de mercado. Por otro lado, las líneas de manteca y jabones decrecieron en un 7% aproximadamente, debido en parte a la alta competencia en precios y también por cierta reducción de estos segmentos a favor de aceites y detergentes, respectivamente.

Durante el año 2007 la empresa desarrolló una serie de estrategias de mercadeo con el fin de mejorar la percepción de sus marcas de aceites y jabones, siendo lo principal el rediseño de empaques y envases. Luego de más de 20 años, en el 2007 se realizó el cambio de botella en todos los aceites, por un modelo moderno y en material PET que es el nuevo recomendado para alimentos. Este cambio estuvo acompañado por una campaña publicitaria por diferentes medios y permitió un mejor posicionamiento de las marcas. Igualmente se realizó campañas para las marcas de jabones con lo cual se refrescó su percepción en el mercado.

Según se ha reiterado en el presente informe, la rentabilidad de los productos elaborados fue menor a la esperada a causa del constante incremento de las materias primas. La recuperación vía precios de venta ha sido más lenta que la esperada debido a condiciones de competencia, de manera especial por una sistemática guerra de precios que impidió trasladar el impacto de las materias primas a los productos terminados.

Mientras que los costos subieron 25%, los precios de venta subieron únicamente 17%, reduciendo el margen de ganancia en 6.1 puntos porcentuales, con un efecto negativo en los resultados de la compañía.

## **SUBPRODUCTOS**

Durante el 2007 se procesaron aproximadamente 13.000 toneladas de grano de soya, un 14% menos que el año anterior, una tendencia que está en línea con el desarrollo de los cultivos de soya en el país. La venta de la pasta (subproducto para la industria de balanceados) se realizó con un mejor nivel de rentabilidad y generó para la empresa una ganancia bruta cercana a los \$500 mil dólares.

En el año 2007 las exportaciones de aceite rojo de palma hacia Venezuela fueron únicamente de 16.200 toneladas, el 50% de lo exportado en el 2007, en este negocio se trabajó al punto de equilibrio y su propósito más bien fue el mantener abiertas las posibilidades de este mercado externo para el futuro.

Parte del negocio de subproductos es la venta de agua, subproductos de otros procesos, servicios de maquila, etc., que en el año generaron beneficios brutos por \$300 mil aproximadamente.

## **NEGOCIOS COMERCIALES**

Un parte importante de nuestro modelo de negocios es el desarrollo de las líneas de representación, a través de las cuales estamos aprovechando la infraestructura del área comercial y logística. El incremento de la cobertura y sus canales de distribución nos permiten alcanzar con mayor facilidad el mercado y cumplir en forma adecuada los requerimientos de nuestra principal representada, la compañía Procter & Gamble de los Estados Unidos. Este negocio se inició el año 2002 con ventas de \$2,5 millones hasta alcanzar en el 2007 los \$54 millones. El crecimiento ha requerido de la organización un fortalecimiento en todas sus áreas hasta alcanzar una infraestructura capaz de operar en altos niveles; la compañía está más preparada para afrontar nuevos compromisos comerciales. Por otro lado, el crecimiento de ventas requiere cada vez de mayor capital de trabajo, que debe ser cubierto con recursos bancarios; sin embargo, a pesar de los costos financieros involucrados, el negocio comercial se maneja con un razonable margen de rentabilidad, con perspectivas de crecimiento a medida que se incrementen las ventas y exista una mejor absorción de los costos fijos. Otra ventaja de este negocio es la complementación a la canasta de productos tradicionales, lo cual apoya su comercialización y mejora la capacidad de negociación en el mercado.

El crecimiento de las ventas de la línea Procter & Gamble de \$40,6 millones a \$54,1 millones se debe básicamente a la comercialización de los productos Gillette que fueron tomados por ALES a partir del último trimestre del 2006. También hubo crecimiento en las ventas de shampoo y detergente que van ganando participación de mercado en forma permanente.

Es preciso anotar que la relación con Procter & Gamble se ha visto fortalecida con la calificación de nuestra planta de jabonería bajo los rigurosos estándares exigidos por dicha compañía para ser sus proveedores

El negocio de maquinaria agrícola ha continuado con las tradicionales líneas de tractores, implementos agrícolas, repuestos y servicios de taller. Las ventas del año fueron de \$3,2 millones con un crecimiento del 28% respecto al año anterior. Las perspectivas de crecimiento son importantes por el nivel estratégico que ha adquirido la actividad agrícola, pero esta actividad requiere de un alto nivel de financiamiento que lamentablemente no está disponible en la banca. Los planes de mediano plazo de ALES contemplan un mayor apoyo a este negocio, una vez que estén consolidados los sectores agrícola y comercial de consumo.

## **RESULTADOS DEL AÑO**

Las ventas globales de la compañía durante el año 2007 fueron de \$153,8 millones de dólares con un incremento del 16% sobre el año anterior y el margen bruto de ganancias fue de \$14,2 millones frente a \$16,4 millones del año anterior, con una reducción del 13%. La disminución del margen bruto se explica en el incremento del costo de las materias primas y la imposibilidad de que éste se traslade al precio de venta al consumidor. El negocio industrial y de subproductos representa el 63% de las ventas, menor que el año anterior, pero en línea con el objetivo de la organización de no pasar en las líneas comerciales el 40% de las ventas totales. Según los planes de la empresa, se espera consolidar una relación 60/40 para el largo plazo.

Los gastos de ventas, mercadeo, logística y administración fueron de \$12,8 millones frente a \$11,1 millones del año anterior, el incremento del 15% se debe a la inversión en promoción y publicidad realizada en el año para comunicar las nuevas presentaciones de aceites y jabones, al incremento del costo logístico por los mayores volúmenes de las líneas de representación y a mayores costos de personal por la creación del departamento de mercadeo, comisiones atadas a las mayores ventas y revisiones salariales normales.

La reducción de seis puntos en el margen de ganancia de los elaborados incide directamente en el resultado operativo, que se redujo del 4% al 0,9% sobre las ventas. El modelo de negocios construido por la empresa le ha permitido contar, a partir del 2007, con ganancias de

sus inversiones agrícolas que en el presente año han contribuido con aproximadamente \$1,5 millones al resultado final, con lo cual en el año 2007 la empresa alcanzó una ganancia neta de \$2,5 millones, menor que el año anterior en \$500 mil y que el presupuesto en aproximadamente \$1,5 millones.

## **SITUACION FINANCIERA**

La reducción de la rentabilidad acompañada de los recursos que se requirieron para una operación más grande, ha generado durante el año la necesidad de contar con más recursos financieros, aspectos que no permitieron a la empresa alcanzar la reducción de la deuda financiera que estaba prevista. Por otro lado, en el balance general deben reflejarse los activos y pasivos de corto y largo plazo en función a las proyecciones de su realización. Sobre esta base, se ha reflejado en el balance general los pagos que empezará a recibir la compañía por sus préstamos otorgados a las compañías subsidiarias para el cultivo de palma, cambiando la situación de corto plazo en forma significativa.

**Cartera:** Hay un incremento de \$1,4M durante el año, que se debe básicamente al aumento de las ventas y, en menor proporción, a un aumento de días de cartera generado por la situación económica general del país.

**Otras cuentas por cobrar:** El incremento se debe a la reclasificación de la porción corriente de las cuentas de largo plazo con subsidiarias, que serán recuperadas en el siguiente año en base a las proyecciones de generación de recursos de dichas compañías. El efecto contrario se refleja en las cuentas por cobrar a largo plazo.

**Inventarios:** En el año se han reducido en \$7,8M. Se debe, por un lado, a la disminución en la línea P&G por la aplicación de políticas orientadas a un manejo eficiente de inventarios y la introducción de un nuevo modelo logístico. En las líneas de fabricación, la reducción está en las materias primas básicas (aceites), cuyo manejo, dados los altos costos, está siendo llevado en forma más estricta.

**Pagos anticipados:** Hay un incremento de \$1,8M que se origina en las retenciones en la fuente del impuesto a la renta durante el 2007. Este es el efecto de la duplicación del porcentaje de retención que no fue compensado con impuestos causados. Luego de la declaración de impuestos se realizará el correspondiente reclamo de devolución. Este es otro rubro que afecta a la liquidez de la compañía.

**Inversiones:** El incremento de \$2M en este rubro es debido al registro del valor patrimonial proporcional para reflejar los resultados de estas empresas en el estado de pérdidas y ganancias de ALES. A diferencia de años anteriores, a partir del 2007, estas empresas ya fueron autosuficientes en recursos y más bien están previstos importantes flujos de fondos a partir del 2008 cuando operen al 70% de su capacidad y se beneficien de los altos precios del aceite crudo.

**Activos Fijos:** Los activos fijos se incrementaron en \$1M durante el 2007. Las principales adiciones se realizaron en la planta por las inversiones en jabonería, adecuaciones en servicios del personal, comedor, oficina de recurso humanos, repuestos y motores, etc. y el inicio de la construcción de las nuevas bodegas en Guayaquil.

**Proveedores:** La reducción de inventarios generó también una reducción de las cuentas con proveedores en \$7,2M.

**Deuda financiera:** El incremento de la deuda financiera en el año fue de \$1,5M que está relacionado con el financiamiento de la cartera y las retenciones del impuesto a la renta explicadas anteriormente. Se aprecia un cambio de tendencia frente a años anteriores cuando fueron mayores las necesidades de recursos por el crecimiento operativo y de inversiones.

## INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros muestran una disminución de los índices de rentabilidad cuyas causas fueron explicadas a lo largo de este informe. Los índices de solvencia financiera mejoraron en general durante el año como resultado del manejo de inventarios e incremento de la producción de las plantaciones y extractoras.

- El índice de liquidez se ha puesto finalmente positivo desde que iniciamos las inversiones en plantaciones de palma. Si bien su financiamiento, dadas las condiciones del mercado, se ha realizado principalmente con créditos de corto plazo, a lo largo del tiempo se han realizado refinanciamientos bancarios y emisiones de obligaciones, con lo cual se ha mantenido un perfil razonable. Al momento, una vez que las inversiones están generando recursos permanentes, se aprecia una nueva estructura, positiva y con tendencia a mejorar año a año.
- La relación pasivos a patrimonio mejoró sustancialmente, está muy por debajo del límite de 1.75 comprometido por la compañía ante el sistema financiero.
- El financiamiento neto en los principales rubros (cartera, inventarios y proveedores) refleja un aumento de seis días, básicamente por la mayor inversión en cartera de clientes.

La situación financiera y patrimonial de ALES mejoró en el año 2007 a pesar de los bajos niveles de rentabilidad, la situación financiera de la compañía es adecuada, considerando las inversiones realizadas y el crecimiento experimentado. Según estuvo previsto, en el 2007 las inversiones en plantaciones ya no requirieron inyección de recursos, sino más bien empezaron a generarlos, tendencia que será aún más positiva en el 2008 por incremento de la producción del campo y los mayores precios del aceite extraído.

## SUBSIDIARIAS

La actividad agrícola se desarrolla a través de ALESPALMA Y OLEPSA, compañías 100% de propiedad de ALES.

ALESPALMA tiene una plantación de 2.700 hectáreas de palma africana en San Lorenzo, zona de excelentes características para este tipo de cultivos. Esta plantación se desarrolló entre 1999 y el 2005 y produjo en el 2007 al 63% de su potencial, superando el punto de equilibrio e iniciando el período de recuperación de la inversión. Para el 2008 está previsto alcanzar el 75% de productividad con lo cual se esperan resultados y flujos importantes. Por las características de una plantación de palma, la productividad continuará en los siguientes años hasta alcanzar todo su potencial en el 2010.

OLEPSA tiene varias plantaciones con un total de 1.800 hectáreas de palma africana en Las Golondrinas, zona de Quinde. Estas plantaciones tienen varias épocas de desarrollo, aunque la mayor parte son plantaciones nuevas que están en sus primeros años de producción. En el 2007 se produjo al 40% de su potencial, porcentaje que se incrementará al 50% en el 2008 según las estimaciones de cosecha. A pesar de estar todavía en un nivel de producción bajo, estas plantaciones ya superaron el punto de equilibrio en el 2007 y empezará el período de recuperación de las inversiones en el 2008.

En el año 2007 se cumplieron todos los planes de mantenimiento de las plantaciones, incluyendo un programa profundo de fertilización. Los resultados se están dando con productividades importantes y con proyecciones que hacen prever rendimientos mayores a los estimados en los estudios.

Las actividades de extracción de aceite se realizan a través de las instalaciones de las compañías OLEOCASTILLO, ALESPALMA y SOPALIN. Durante el año se han procesado 132,000 toneladas de fruta de palma de las que se han obtenido 29.000 toneladas de aceite con un porcentaje de extracción del 22%. Estas extractoras proveen cerca del 70% de las necesidades de aceite de palma en la planta industrial, aspecto que es considerado muy positivo en la actual situación de este negocio.

## CONCLUSIONES

El crecimiento cada vez más importante en los tres grandes frentes de la compañía, el industrial, el agrícola y el comercial, ha determinado la utilización de una gran cantidad de recursos para sustentar las operaciones. Un sistemático trabajo de conservación y crecimiento de participación de mercado en un ambiente altamente competitivo, nos llevó a mantener precios de mercado aún cuando las materias primas incrementaban sus costos en forma acelerada. Estrictas políticas de ventas estaban guiadas a conservar los mercados y productos, aún a costa de sacrificar los incrementos de precios. El uso de aceites vegetales para la producción de bio-combustibles determinó alzas inusuales y mayores a las previstas, con altas demandas de materias primas.

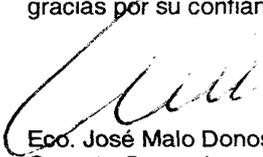
El sistemático desarrollo de un nuevo modelo comercial que nos permite llegar a los mercados de consumo con mayor seguridad y control, ha permitido soportar el negocio en forma razonable a pesar del difícil escenario que representó este año. La consolidación de la fuerza de ventas y control de los principales elementos del mercado nos permiten contar con una sólida red de distribución y logística a nivel nacional.

La posición general de la compañía es sólida, con una importante participación en el mercado, tanto en sus productos de fabricación como en los de representación, situación que nos permite buscar un fuerte esquema de consolidación en todos los frentes, con el propósito de buscar nuevas alternativas de crecimiento al tenor de factores importantes como la situación política y económica que deberá enfrentar el país, así como los nuevos requerimientos del mercado, tanto nacional como internacional. La búsqueda de eficiencias internas, tanto en el área fabril como en la comercial y agrícola, es un objetivo claro en el corto plazo.

Finalmente, debo informar a la Junta que la administración ha dado cumplimiento a las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio, así como que la compañía ha cumplido con las obligaciones que le han correspondido en materia de propiedad intelectual y derechos de autor.

## Agradecimiento

Al terminar este informe quiero expresar mi agradecimiento a todos mis colaboradores, trabajadores, jefes, gerentes en la oficina Matriz, en la planta industrial de Manta y en las diferentes subsidiarias. Su entrega y dedicación durante un año difícil, permitió remontar situaciones complejas, de manera especial, a Patricio Alvarez Plaza, Director Comercial, José Antonio Uribe, Director de Desarrollo, Jorge Segovia, Director Administrativo Financiero y Wolf Harten, Director de Operaciones. Al Dr. Genaro Eguiguren, Procurador Sindico de la compañía, por sus acertadas gestiones y apoyo, a los miembros del Directorio de la empresa por sus oportunas decisiones y al Dr. Ramón Eduardo Burneo, Presidente de la compañía, por su gestión y ayuda durante todo este ejercicio económico. A ustedes señores accionistas, gracias por su confianza.

  
Eco. José Malo Donoso  
Gerente General

 Superintendencia de  
Compañías

30 ABR 2008

DIVISION INFORMATICA 8