

INFORME DE GERENCIA DEL AÑO 2009:

Señores accionistas, pongo en consideración el siguiente informe de actividades de lo que se realizó en Floralp durante el año 2009 y de sus resultados y perspectivas para este año:

Plan Estratégico:

Conforme a la estrategia trazada por la gestión de la empresa, en este año 2009 se logra formalizar tanto estatutariamente como en la conformación del Directorio y su funcionamiento.

Este nuevo esquema de gobierno que apenas empieza a operar desde Diciembre 2009 estamos confiados que nos dará un empuje importante hacia el desarrollo sustentable de nuestra empresa. Este primer Directorio quedó conformado por dos miembros internos de la compañía, dos accionistas no empleados y un director independiente, estos darán especial atención a temas económicos, sociales y medio ambientales, quienes deberán desarrollar la parte estratégica de la organización hacia el futuro, siguiendo los lineamientos ya trazados por los accionistas y la propia organización en el pasado y proyectándolos hacia el futuro con una importante consecución de resultados apoyados por un fuerte comité ejecutivo ya existente.

El sistema de gestión de la calidad que mantiene Floralp desde hace 6 años, se ha mantenido, ahora con una potencialización al tema de la inocuidad consiguiéndonos certificarnos luego de pasar las respectivas auditorías en los sistemas de gestión ISO 22000 : 2005 y las normas PAS 220

Este año no ha dejado de ser la norma de que a Floralp le inviten permanentemente a Foros y demás a nivel internacional para compartir las experiencias de Responsabilidad Social e Inclusión Económica o en algún caso concreto ya referentes a la materia específica del sector lácteo latinoamericano.

La participación en Panamá con Fórum Empresa y demás organizaciones de RSE en donde el impacto de la historia de Floralp como PYME exitosa fue motivante y vivenciado de una manera especial, así como también en el Foro de RSE organizado en Minas Gerais (Brasil) por la FIEMG, o en la invitación de Avina a Lima para discutir el concepto de Inclusión Económica como factor de desarrollo de la región, o en Paraguay a hacer una visión del negocio inclusivo como fuente de sustentabilidad o en Uruguay como ponente de la realidad de la lechería en el Ecuador

El trabajo con el BID ha ido generando también nuevos conceptos de apoyo interinstitucional, estamos al momento listos para firmar un convenio (proyecto) en donde Floralp pondría una ventanilla del banco para que los pequeños productores de leche tengan acceso a créditos blandos efectivos para el desarrollo de su negocio y el crecimiento de la producción lechera.

Con el CIL (Centro de la industria Láctea del Ecuador) hemos ido posicionando una gestión técnica consistente y poco a poco nos van considerando como un ente importante a tomarse en cuenta en los temas de desarrollo del sector en el país, también por este medio, Floralp será el representante del país en el próximo congreso panamericano de lechería a realizarse en marzo en Belo Horizonte.

Los accionistas de Floralp están ahora representados por sus Directores, electos en la junta general de accionistas convocada para el efecto a inicios de Noviembre.

El reto del nuevo directorio es mantener un sistema de gobierno transparente y que mire el desarrollo económico, social y ambiental en donde se desenvuelvan las actividades de la empresa, para con sus proveedores y clientes, manteniendo el capital humano digno.

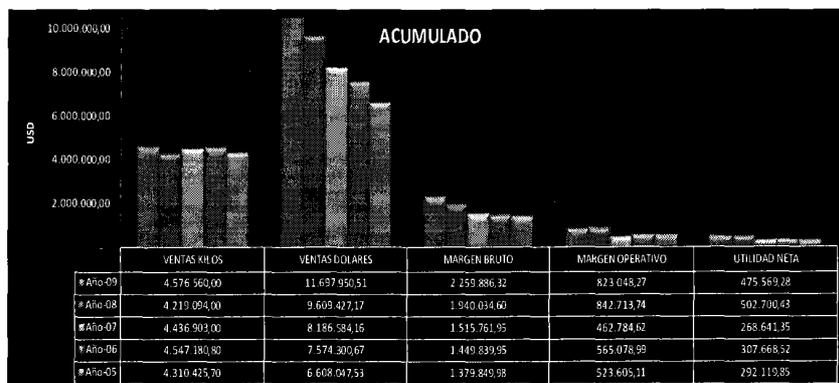
Floralp también tiene participación como accionista en otras cuatro operaciones, una en Zulac, así como las operaciones en el Perú con Perualp y el fundo La Cañera y las generadas este año con el inicio de operaciones en Nono lácteos en la parroquia de Nono al noroccidente de Quito, en todas estas relaciones societarias mantiene posiciones claras y transparentes con sus socios, los miembros de la familia Plaza en él un caso, ganaderos de Oxapampa en el segundo y tercero y ganaderos de Nono y otros en el cuarto.

La incorporación de la marca Valpadana al negocio de Floralp, creemos que aportara en un crecimiento de ventas, ya que el patrimonio de los accionistas por esta adquisición se incrementara en los próximos 5 años en un 30%, una vez pagadas las obligaciones generadas de esa transacción.

La proyección para el año 2010 es consolidar definitivamente el gobierno corporativo, a la vez del protocolo familiar respectivo (para lo que se empezara con una consultoría externa liderada por Jose Narvaez); participar a nivel internacional en concursos de quesos y hacer especial énfasis en nuestra gestión sustentable. Iniciar también con la internacionalización de la empresa fuera de nuestras fronteras hasta ahora establecidas del Ecuador y Perú, para lo que se harán prospectivas en Brasil y Canadá.

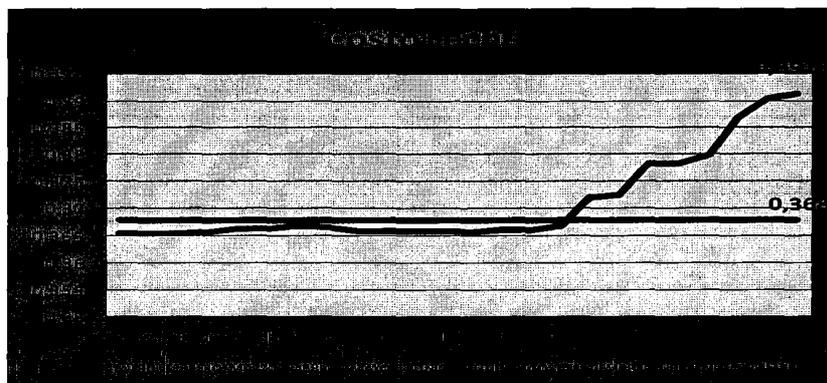
La economía de la empresa:

En el año 2009 tuvimos un incremento en ventas netas del 21%, alcanzando \$ 11.697.950 de dólares, esto es resultado de un incremento del 8.4% de kilos de productos adicionales y de incremento de precios que durante el año fueron de alrededor de 9% acumulado a final del año (0,75% de impacto en la facturación) y el restante 10.5% es atribuible al cambio en el mix de productos al vender este año productos de mayor valor agregado y disminuido la leche pasteurizada.



Sin embargo de importantes mejores ventas y de un margen bruto superior en 16% al del año anterior y de los últimos cinco años, las medidas fiscales y tributarias lanzadas por el gobierno nos han disminuido nuestra rentabilidad, sobre todo por el impacto del impuesto al valor agregado que al tener productos exonerados nosotros no tenemos posibilidad de descontar el que nos cobran a nosotros y por consiguiente aumentan nuestros costos operativos, haciendo que nuestra rentabilidad para accionistas disminuya en un 5.4%.

Otro factor importante en la consecución de estos resultados fue la elevación del precio de la leche al productor por escasas, ocasionada sobre todo por el verano prolongado en que estamos viviendo, haciendo que el precio de la misma tenga un incremento de 6,3% entre septiembre y diciembre.



La empresa mantiene índices financieros saludables, su solvencia y liquidez son las recomendables, el nivel de endeudamiento se maneja dentro de los parámetros deseables habiendo hecho un cambio o reestructuración durante este año de créditos a corto plazo

por deudas a largo plazo con un menor costo financiero, además de haber apalancado de mejor forma la operación con nuestros proveedores, sin embargo y como una consecuencia de la economía nacional, es evidente la mayor dificultad para cobrar las cuentas que tenemos con nuestros clientes, cuyo periodo promedio ha subido de 41 a 47 días.

Nuestra Gente:

Buscamos ofrecer a nuestro personal un entorno laboral seguro y satisfactorio, atento a sus necesidades y en el cual todos nuestros empleados sean tratados con respeto y equidad.

Al cierre de 2009, el número total de empleados en nuestras operaciones globales en Ecuador fue de 107 personas contratadas directamente en el rol de pagos, habiendo crecido respecto del año anterior en un 11% consistentemente con el incremento de nuestra producción.

Ofrecemos una variedad de prestaciones competitivas a nuestros empleados. Entre estas se incluyen la cobertura del 40% del seguro de vida y salud privado para el empleado y su familia, la asignación de 7 litros de leche pasteurizada y un queso fresco semanales, la entrega de uniformes según la necesidad, la posibilidad de acceder a créditos que son descontados del rol de pagos según acuerdo con el trabajador, el pago de incentivos variables trimestrales en base al cumplimiento de objetivos y en este año hemos instaurado una remuneración variable adicional cuatrimestral que va de acuerdo al desenvolvimiento empresarial que supere los pronósticos.

La compensación salarial que ofrecemos en Floralp se compara favorablemente con el mercado.

Se han cumplido eficientemente el pago de nomina y se ha cumplido con los pagos puntuales de beneficios de ley y a partir del mes de septiembre se está pagando los fondos de reserva como parte de los roles de pago. Esta nueva situación también impuesta por el gobierno ha hecho que la gente tenga más circulante y evite el ahorro, para compensar esto y como estrategia social con los empleados, el fondo de ahorro que ayudamos a conformar está sirviendo para reemplazar esa reserva individual necesaria de los trabajadores para sus vidas particulares.

Especial atención se dio a las capacitaciones orientadas a obtener la certificación ISO 22000-2005, para lo cual se entrenó a los auditores internos y se les dio asesoría permanente durante el proceso de certificación, además de capacitar y concientizar a todo el personal en la seguridad alimentaria, para lo cual se realizaron múltiples capacitaciones internas sobre el tema.

Durante estos meses hemos seguido enfocados en las capacitaciones referentes al tema de la seguridad y salud ocupacional, es así que se realizaron en todas las localidades la formación de brigadas, a fin de seguir avanzando en el plan de emergencia de Floralp S.A.

Tomando en cuenta siempre las necesidades de capacitación de las áreas, y entre ellos el desarrollo de las competencias, se realizaron cursos de liderazgo gerencial orientado a los jefes de grupos, también una capacitación de la calidad de servicio orientada a las operaciones al cliente, y otras del tema Presupuesto Balance Score Card en la que participaron los gerentes de ventas y operaciones.

Sin embargo de toda la gestión con el recurso humano, fuimos viendo durante todo el año un deterioro del compromiso y disciplina y sobretodo la generación de horas extraordinarias que por un lado refleja que el impacto de la crisis hizo que la gente busque una manera de mejorar sus ingresos, lamentablemente por el lado equivocado, frente a esto hemos tomado decisiones importantes para cambiar este comportamiento y obviamente vuelto a reforzar temas de supervisión y control, se espera que estas medidas vuelvan a colocar al personal dentro de norma en lo referente a la eficiencia de su trabajo.

Para el 2010 incluiremos en nuestro programa de capacitación la sensibilización sobre nuestro código de conducta, el mismo que será realizado por nuestro Gerente General en todas las localidades de la empresa. Adicionalmente y como lineamiento estratégico, hemos considerado reorientar a toda la organización a una mejor atención al cliente

Nuestros Proveedores:

En el año 2009, hemos continuado trabajando en programa de capacitación a nuestros proveedores de leche, pero mayormente enfocados en los pequeños ganaderos asociados, es así que en este período hemos desarrollado 6 talleres de capacitación para 4 comunidades de pequeños proveedores ubicados en Pichincha, Imbabura y Carchi, las cuales agrupan a 250 pequeños ganaderos.

Dentro de la capacitación técnica están implícitos ciertos aspectos que se detallan a continuación, los cuales se siguen fortaleciendo con nuestros proveedores.

- Sociales
 - Laborales, discrimen, no trabajo infantil, fomento asociatividad.
- Calidad
 - No uso de inhibidores de crecimiento
 - Eliminación de Brucella y Tuberculosis de los hatos
 - Mejoramiento continuo de producción
- Ambiental
 - Manejo de agroquímicos
 - Uso de agua y energía
 - Conservación de suelos
 - Manejo de residuos

Este trabajo le hemos realizado con el apoyo del proyecto de SNV – BID/FOMIN, el cual ha permitido acelerar el proceso de capacitación.

Las comunidades participantes en este proceso de capacitación, han mejorado sus indicadores de productividad e ingresos por socio, al mejorar su calidad de leche

	% Incremento Productividad	% Incremento Ingresos Calidad
ASOCIACION AGRO -ARTESANAL "SAN FRANCISCO LINEA ROJA"	93%	6.29%
ASOC. DE PRODUCC Y COMERC. AGROPECUARIA RANCHEROS DEL NORTE	35%	6.29%
ASOCIACION DE DESARROLLO SOCIAL INTEGRAL 24 DE JUNIO DE BUENOS AIRES	19%	5.17%
CENTRO DE ACOPIO DE LECHE JATARI GUAGRA PESILLO S.A.	27%	11.89%

A más de las mejorar en productividad e ingresos, hemos capacitado a 11 fomentadores ganaderos de estas 4 asociaciones, fomentado y generando fuentes de trabajo en cada comunidad, dichos fomentadores son los responsables del seguimiento e implementación de buenas prácticas ganaderas dentro de cada una de sus comunidades

A lo largo de este período hemos seguido incrementado el número de asociaciones a las cuales hemos incluido dentro de la industria, es así que a inicios del año trabajábamos con 4 asociaciones las cuales nos entregaban 6000 litros / día, lo cual representaba el 17 % de nuestra recepción diaria. En la actualidad trabajamos con 15 asociaciones que agrupan a 1016 pequeños proveedores, los cuales entregan 17800 litros / día, lo cual representa el 39 % de nuestra recepción diaria.

Como refuerzo a las capacitaciones, todos los meses, se realizan vistas de inspección a cada una de las haciendas productoras de leche, así mismo a cada una de las comunidades en donde se refuerzan temas técnicos y temas de responsabilidad social.

Las relaciones con los proveedores son transparentes y generamos retroalimentación al medir el grado de satisfacción de los proveedores.

En nuestro avance del programa de certificación de predios libres de enfermedades zoonóticas, este año ya contamos con el 50% de hatos libres de brucelosis y 80% de hatos libre de tuberculosis, esta certificación es emitida por SESA. Sin embargo el 100 % de nuestros proveedores están dentro del programa de monitoreo.

La situación general del estado sanitario de los hatos, de los cuales nos abastecemos de materia prima es haber pasado de un 3 % de casos de vacas positivas a brucelosis a un 0.9 % de vacas positivas. Esto indica el compromiso que tienen nuestros proveedores por brindar la mejor calidad de leche posible al mercado.

En el año 2009 se realizó visitas al 100% de los proveedores cuyos insumos intervienen dentro de la calidad e inocuidad de nuestros productos, se reforzó el trabajo realizado por Floralp en materia de Sustentabilidad.

El impacto Ambiental:

El principal ecosistema que se sufre el mayor impacto ambiental derivado de nuestras actividades productivas es el acuático ya que el DBO₅ se incrementa por los vertidos de suero en las fuentes que desembocan en el alcantarillado público en el caso de la planta Ibarra y una quebrada en la planta San Gabriel, de ahí que nuestra especial énfasis en reducir estos niveles a través de planes de reducción de vertido de suero en las plantas de San Gabriel e Ibarra. Esto hemos ido logrando gracias al incremento en la producción de quesos ricotta tanto de Floralp como Valpadana y mascarpone como a convenios de venta de este subproducto sobrante de nuestra actividad a otras industrias, disminuyendo el vertido pero no alcanzando todavía lo que deseamos, esperamos este año lograr un uso total del subproducto.

El resto de ecosistemas como el aire, suelo sufren un impacto mínimo propio de la actividad industrial del procesamiento de lácteos encontrándose dentro de los límites tolerables establecidos.

Las mejoras en los sistemas de energía y uso de agua y combustibles siguieron siendo evidentes durante este año con varios proyectos y que se reflejan por un similar consumo, pese a haber incrementado la producción.

La comunidad:

Nos hemos preocupado de producir el menor impacto a las comunidades aledañas a nuestros entornos de acción, no hemos recibido denuncias en ese sentido y nuestra colaboración sobretodo con la comunidad de Caranqui a través de acciones con el presidente de la junta parroquial ha sido permanente y siempre tendiente a apoyar el desarrollo de la gente.

En este sentido estamos listos en un par de proyectos que durante el 2009 los hemos desarrollado y los ejecutaremos en el 2010, uno es el voluntariado empresarial para enseñar a los niños de la escuela Juan Miguel Suarez sobre lo que nuestra empresa vive y produce a nivel de nuestra provincia, país y mundo para los diferentes niveles de la escuela básica, en este proyecto estamos trabajando en conjunto con Junior Achievement.

Otra actividad desarrollada y programada su ejecución en este año es hacer una microempresa de panadería con amas de casa de la parroquia, primero para enseñarles un oficio mas y segundo para que conformen una empresa de venta de pan para la comunidad, inclusive estamos tentados de involucrarle al municipio de Ibarra junto con su comisariato municipal para hacer mayor impacto.

El mercado:

Durante el 2009, Floralp con el ánimo de generar mejores relaciones con sus clientes y consumidores, reestructuró el área comercial dándole un enfoque mejorado tanto en la atención personalizada a los clientes, así como en el soporte en las oficinas comerciales, el mismo que implicó un incremento en la inversión en personal nuevo específicamente en vendedores, dos en la ciudad de Quito, y uno en la ciudad de Guayaquil, una persona en el área de marketing, y una persona en el manejo de la relación con los auto-servicios, es decir nos enfocamos en las dos áreas importantes para la empresa en ventas (75% institucional y 25% mercado de consumo).

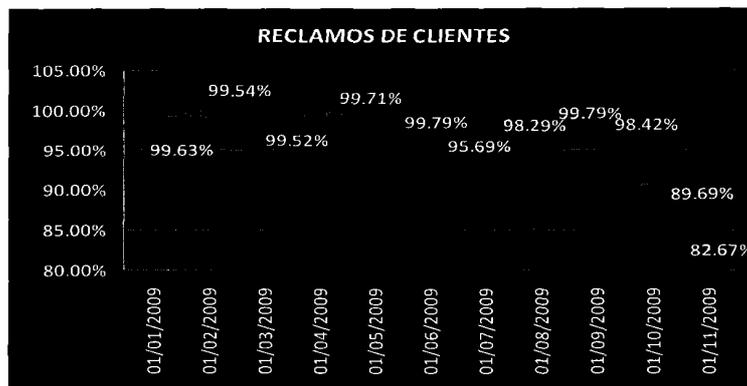
Alrededor de todo este cambio se desarrollaron planes estratégicos a nivel comercial obteniendo los siguientes resultados:

1. POSICIONAMIENTO:

Lanzamos la campaña de comunicación en la cual buscamos el reconocimiento de los consumidores de Floralp como "Expertos en Quesos", slogan que ha hecho que la percepción de marca sea mejorada y dado de que antes nos vendíamos como "Madurando los Mejores Quesos", lo cual nos situaba como una empresa muy enfocada solo a este tipo de producto, sin embargo con la realidad comercial, en la que el mix de productos ha ido cambiando y hemos recuperado fuerza en otras líneas de quesos, definimos que el cambio era prudente sin que esto implique una confusión en la mente de los consumidores.

Hacia fines de este año hemos hecho una investigación al respecto y los resultados generales han sido los siguientes:

Reclamos de clientes: Este indicador durante los primeros nueve meses del año fue bastante regular en cuanto a su comportamiento, sin embargo desde octubre se ha deteriorado a partir del ingreso de la marca Valpadana en nuestra cartera de productos, los mismos que de manera especial se han dado por temas de servicios, motivo por el cual inclusive ahora se registran reclamos en general y se maneja los reclamos de servicio de manera específica. Lo importante de esto es de que ya se han hecho los correctivos e incorporado los recursos necesarios para que esto vuelva a su control.



A partir de enero, hemos separado los reclamos por servicio, que son los que tienen mayor impacto respecto de la gestión del área comercial, y de la misma forma la tendencia ha sido similar a lo que se tenía en la gráfica de reclamos totales, con una estabilidad en los primeros meses del año y un deterioro hacia el final, siendo la principal causa de estos los retrasos en las entregas y los pedidos incompletos, lo cual está íntimamente relacionado con el crecimiento importante a nivel de ventas, y el ingreso y adaptación al manejo de los productos de la línea Valpadana.



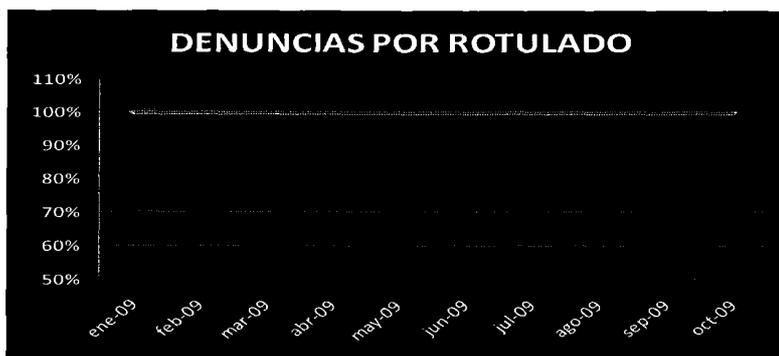
Es importante mencionar que los reclamos por servicios son de clientes institucionales, y que en el caso de los generales suelen existir varios que se generan a nivel de autoservicios que vienen de los consumidores finales. La diferenciación que se hace tiene origen en el nivel de exigencia de cada cliente. Las proporciones son las siguientes 17% a nivel de mercado de consumo y 83% de mercado institucional, dato que es coherente también con el mix de ventas de la empresa.

Medición de satisfacción del cliente externo: a inicios de este año hemos arrancado con las mediciones de forma tradicional, es decir encuestas que se basaban en una investigación de que factores los clientes nos requieren evaluar, y las encuestas eran hechas directamente por nuestro propio personal comercial, sin embargo al entrar en el proceso de obtención de ISO 22000, se modificaron un poco los factores a evaluarse, especialmente en sus pesos, puesto que al tener una certificación de inocuidad alimentaria, le hemos dado un 50% de peso a sus atributos relacionados. Junto con esto para buscar una medición más objetiva, hemos hecho encuestas con estudiantes universitarios los cuales han visitado a clientes nuestros (25% de la cartera) de las tres ciudades donde generamos impacto, obteniéndose como resultado que la evaluación es muy buena y casi no difiere de la que hacíamos de manera directa, pero por su puesto de la cual se han dejado ciertas tareas específicas que nos permitirán llegar a un nivel de excelencia excepcional. Para poder interpretar de buena manera los resultados debemos aclarar dos cosas:

1. La valoración de la encuesta va hasta un máximo de 120%, debido a que le permitimos al cliente expresar su satisfacción a niveles que no esperabamos pudieran dar.
2. Existe un comparativo de 100% como meta, la cual nos permite tener como base de valoración 95% directamente de la encuesta.



Denuncias por incumplimiento de rotulado: En este caso Floralp no ha recibido ningún tipo de denuncia por ninguna de las autoridades de control desde ya hace mucho tiempo y en este año hemos estado controlados también.



Llamadas de atención de entidades de control: Este año tampoco hemos recibido ningún tipo de llamada de atención, puesto que hemos enfocado nuestro esfuerzo en hacer que todos los productos cumplan con todos los requisitos legales e incluso en muchos de los casos supere los límites legales.



Denuncias administrativas y/o legales: a nivel comercial hemos logrado hacer una relación transparente y honesta con todas las entidades de control, y esto ha hecho de que las posibles denuncias de cualquier tipo sean nulas como en años anteriores.



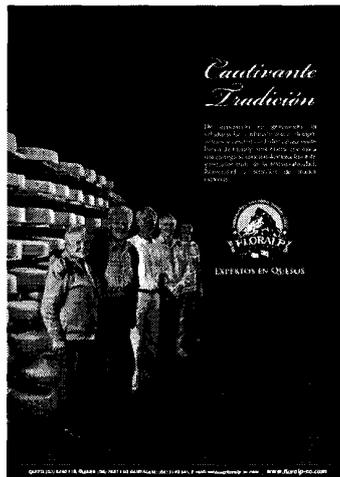
En lo referente a los medios de comunicación responsable y con el afán de que sea cada vez más evidente para el consumidor la importancia de lo que nuestra imagen y productos contiene hemos hecho esfuerzos encaminados a facilitarlos, los mismos que a la empresa le han significado una inversión de alrededor de \$ 200.000, siendo este un reflejo de la importancia que tiene, es decir estamos invirtiendo en comunicación e imagen el 1.75% de nuestra facturación, cifra que es mayor en un 100% a la del año 2008.

Los resultados a nivel de imagen que hemos tenido son:

+ ¡El gusto por la responsabilidad! +



Estos elementos los hemos combinado con material gráficamente responsable con cada uno de nuestros stakeholders de tal forma que cada uno sepa, vea y sienta que la empresa busca especial atención en el vivir la responsabilidad, así:



Atada a esta campaña está el refuerzo en incrementar el uso de la línea gratuita 1800 QUESOS, la misma que la hemos colocado en todos los empaques, el jingle de radio de la empresa, y el web site, el cual ha tenido una mejora importante respecto de a la anterior, y que solicita e insta al uso del mismo, así:



Con esta nueva imagen hemos logrado resultados muy alentadores a nivel de negociaciones que potencia la responsabilidad, la confianza y la seriedad que como empresa entregamos, teniendo a dos multinacionales como referencia de esto como son Unilever y La Universal, quien con un producto de nosotros maquila a Arcor de Argentina los suyos, las ventas al momento de estas empresas en Floralp ascienden a:



Respecto al incremento de la cartera de clientes se ha tenido una excelente evolución, la misma que ha logrado una mejora respecto a lo planificado a inicios del 2009 de 28.8% adicional a lo que se pretendía, con esto lo que estamos logrando es tener una cobertura del mercado de 70.2%, en base a los registros obtenidos de las diferentes bases de datos a nivel local.



De la misma manera se detalla la mejora en facturación de estos clientes nuevos, pero solo de su primer mes de compra, ya que posterior a esto no ingresan dentro de este reporte pero como clientes antiguos. La facturación anual de estos clientes ha sido \$ 117.615. Su gráfica evolutiva ha sido la siguiente:



Finalmente y con el ánimo de generar el sentimiento de la importancia que tienen los proveedores de la empresa se ha desarrollado un pie de página para todas las comunicaciones de correo electrónico que se envía desde la empresa, en el cual hacemos mención a este tema con nuestros clientes y todas aquellas personas de contacto, este dice lo siguiente:



*Apoyamos el crecimiento sostenible
de nuestros productores de leche.*

De los señores accionistas,

Norberto Purtschert H.
GERENTE GENERAL

