

INFORME DE GERENCIA POR EL PERIODO 2014

Este año ha estado enmarcado en un entorno político económico claramente diferenciado en dos semestres, el primero con grandes expectativas para el sector interno en base al proteccionismo propuesto por el estado con el cambio de la matriz productiva, con expectativas de crecimiento por la sustitución de importaciones lo que marco en nuestro caso un cumplimiento muy aceptable de nuestros presupuestos planteados en esta parte del año y un segundo semestre con una contracción del mercado ocasionado por tres condiciones claramente identificables, la implementación del etiquetado para todos los alimentos y una campaña estatal fuerte para evitar que se consuma los alimentos en rojo sin hacer diferenciación y dejando claras muestras de lo anti técnico planteado en dicha regulación, la otra norma referida al control del mercado donde puso a los supermercados en alerta provocando desde su parte menor oferta y por último, la que considero más complicada es la disminución importante de los ingresos en varios sectores provocados por la desinversión del estado en base a la baja del precio del petróleo y el reordenamiento salarial y de contratación por la disminución de exportaciones provocada por la alta cotización del dólar en el mercado mundial, estas tres realidades provocaron que nuestras ventas caigan importantemente sobretodo en el último trimestre.

El gobierno de la compañía ha seguido funcionando con normalidad, profesionalismo y objetividad, de parte de la gerencia hemos acatado las instrucciones que se han emanado por los directores. Quiero agradecer la objetividad del economista Joaquin Morillo al hacer un análisis económico de la compañía hacia final de año y de la entrega incondicional y seguimiento continuo de los procesos de auditoria, por parte del economista Carlos Dávila, que han sido fundamentales para dar una clara imagen de la marcha del negocio en un entorno de crisis, igualmente los aportes críticos del Arq. Sebastian Narvaez sobre la no consecución de metas comerciales que se plantearon y al presidente del Directorio, Rodolfo Putschert, por su persistencia.

Ya sobre la gestión misma de la compañía, este año ha estado marcado por tres situaciones muy importantes las que menciono a continuación:

La implementación del sistema de información a través de un ERP de diseño en casa, este sistema al ser desarrollado sobre el conocimiento de nuestro negocio y adaptado a lo que

implica tener una información en línea completamente parametrizada, evidencio algunos temas de descontrol que venían arrastrándose desde el pasado con el manejo de los inventarios sobretodo y claro, con las prácticas contables de cierres de periodos que intentaban solucionar los problemas de mala información cuadrando las cosas y un manejo de activos fijos deficiente, temas que están bajo la responsabilidad de la gerencia financiera de la compañía y que hasta el cierre de año no se logró solucionar con total confiabilidad, esta mala información originó en algún momento gran preocupación que fue trasladada directamente al directorio con datos erróneos que fueron luego en base a la realidad desmentidos. Este sistema también hizo evidente la falta de disciplina y control de los procesos productivos y el control de sus inventarios, además de confrontar con una realidad de fallas en la calidad de los productos, lo que hizo necesaria mi intervención directa en ese área para ir normalizando y terminó con la contratación de un nuevo gerente de producción, sin embargo por decisión hacia el final del año y en base a los cambios propuestos desde la presidencia del directorio se deshizo dicha contratación, dejando en suspenso algunas tareas que estaban previstas para su correcto funcionamiento en ese contexto. En definitiva pienso yo, que la implementación de un sistema ERP de información nos ha presentado la oportunidad de transparentar la información y tener una perspectiva muy buena hacia el futuro, dándonos la capacidad de tomar decisiones con información real, actualizada e inmediata en el futuro cercano, para esto los responsables de dicha ejecución deben cambiar su forma de hacer las cosas para que dentro de un proceso disciplinado y ordenado sea factible, además obligara al área contable financiera a hacer una correcta parametrización de las transacciones de la compañía, trabajo que no se hizo correctamente al inicio de este proceso.

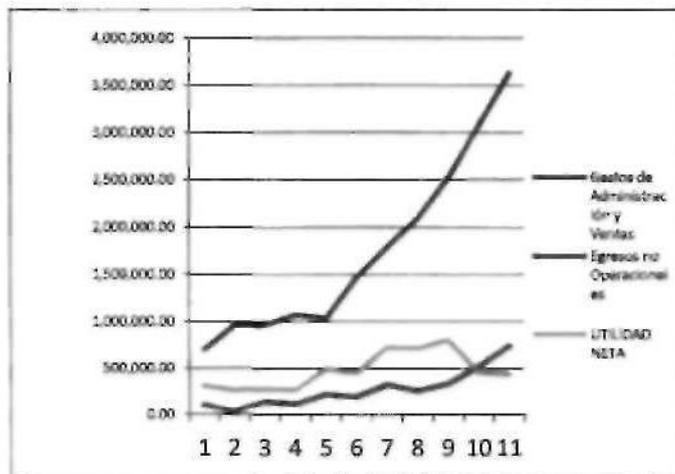
Durante este año también se trabajó intensamente en lo que se había iniciado en el 2013 respecto del posicionamiento de nuestra marca, después de un profundo análisis con todas las áreas de la compañía y el directorio se llegó a la conclusión de que el sentido de propósito de la compañía era coherente con el hecho de crear, producir y comercializar productos lácteos que generen bienestar en América haciéndolos con una calidad excepcional y sobre este propósito nos pusimos a trabajar consistentemente lo que generó un cambio de imagen del packaging, le dio una perspectiva de cambio a nuestras relaciones comerciales importante en estos momentos de crisis y sobretodo se empezó a trabajar sobre una cultura interna basada en los valores del fundador de la compañía y que sea coherente con este sentido de propósito, o sea la generación del bienestar y la consecuente

razón de que solamente quien está bien porque hace bien las cosas es capaz de generarlo. En este contexto se emprendió también la realización del libro de la vida de Oskar Purtschert, contada desde diferentes ámbitos conceptuales, igualmente como un impulso a esta cultura, en la que se involucró a toda la familia y el resultado fue muy bueno, recibiendo reconocimiento de varios actores de la sociedad. Es importante recalcar en este sentido que esta cultura que no implica necesariamente un cambio cultural dramático si no es una consecuencia de la historia vivida hasta el momento e implica un fuerte compromiso de sobretodo las gerencias de la compañía, lo que será un reto grande para la nueva administración lograrlo, si a esto juntamos que no solo nosotros como organización estamos frente a un cambio sino que el mismo mercado está reaccionando de maneras distintas ante el entorno que se nos va ofreciendo, la manera de hacer negocios, la manera de vender los quesos necesariamente tendrá cambios y debemos estar despiertos e innovadores con esto y esto podemos concluir del último semestre que no hemos logrado entender ese cambio y los resultados comerciales fueron afectados con disminuciones importantes en ventas, lo que implica un re enfoque de la forma de comercializar nuestros productos necesariamente.

Otro evento importante por lo que implica, fue la celebración de las bodas de oro de la compañía, evento que estaba planificado desde hace un año y con el consentimiento tanto de accionistas como de directores se llevó a cabo como debía darse, en un acto sincero, sentido, digno de 50 años de trayectoria que dejo mucho que hablar en medios y opinión especializada, dando un empuje a nuestra marca y su sentido de propósito. Lastimosamente un tema planificado y que no llego a darse fue el gran salón del queso en Ibarra, cuna de nuestra empresa, lamentablemente el tema de la suspensión de la vía principal de acceso a la ciudad y la poca colaboración de las autoridades principales interesados en el posicionamiento de la ciudad como una cuna de buenos quesos y productos lácteos hicieron que tomemos la decisión de suspender este evento, mas sin embargo y como también estaba previsto organizamos con el CIL el primer concurso nacional de quesos de manera oficial y de alta calidad como evento, capacitando a cerca de un centenar de ecuatorianos en la evaluación sensorial de los quesos, que seguro son ahora impulsores de la cultura del queso en el Ecuador, recursos que podríamos aprovechar en nuestro afán de conocimiento y disfrute de buenos productos, y en el seno del concurso en si tuvimos grandes reconocimiento a nuestros productos con total imparcialidad y objetividad como son este tipo de concursos realizados profesionalmente,

situación que deberíamos aprender a compartir con la gente que disfruta de nuestros productos en el futuro. Ejemplos de vida y de trabajo en ese contexto dejan también claras las sencillas cosas importantes de los negocios, la transparencia, la humildad, el trabajo, la honradez fueron apreciadas y rescatadas por las autoridades en el evento, inclusive se llegó a decir que ese es el ejemplo de la verdadera matriz productiva de un país. También fue un evento en el que el espacio de agradecimiento mutuo con colaboradores, sociedad, amigos fue evidente, en este sentido nuestra reputación como empresa ha crecido aún más y seguimos siendo tomados en cuenta con opinión de como trascender y ser sustentables.

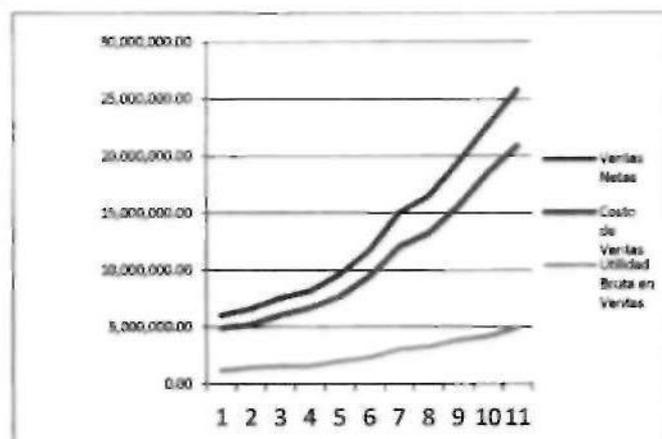
Haciendo un análisis del desempeño económico de la compañía, podemos visualizar que



la rentabilidad neta es muy similar a la del año 2013, pese a que se incurrieron en gastos importantes puntuales y previstos como el cambio de imagen y la celebración de los 50 años de la compañía, gastos que en el futuro no se realizaran proyectándose una recuperación inmediata de la rentabilidad neta hacia el futuro.

Es importante anotar que no es proporcional el crecimiento de los gastos administrativos y de ventas que han crecido en mayor proporción que el crecimiento de las ventas, notándose menor eficiencia en estas áreas de la compañía, producida sobre todo por no haber alcanzado las expectativas de ventas que se tenían.

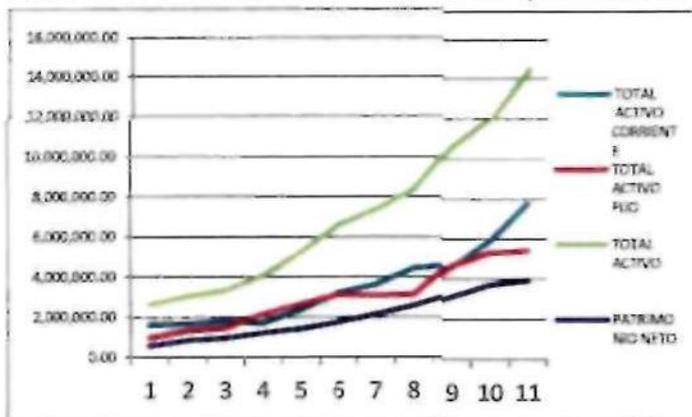
Si analizamos el desempeño de los costos de producción, pese a los mencionados temas de calidad de inicio de año se observa un comportamiento positivo, o sea por así decirlo la diferencia entre las ventas y el costo de venderlas es cada vez mejor, como se observa en la gráfica de los últimos 11 años en su comportamiento. Sin embargo es muy importante ponerle atención a la eficiencia de la



eficiencia de la

producción, la eliminación de productos no conformes, los desperdicios, y el control de inventarios deberían mejorar importantemente los resultados operacionales de la compañía.

Por último, el desempeño del crecimiento de los activos y el patrimonio neto de los accionistas podemos observar también que históricamente han tenido un comportamiento



positivo, esto implica que los activos menos el endeudamiento dan siempre un crecimiento positivo para la propiedad neta de los accionistas que al final del 2014 y en libros representan prácticamente 4 millones de dólares. Acá hay que considerar que en la ciudad de Guayaquil se

hizo una inversión en una casa para hacer bodegas propias, que consta dentro del endeudamiento de la compañía pero que al cierre del balance no estaba activada todavía por no haberse terminado el proyecto de adecuaciones, que incluyen un departamento de vivienda para evitar los gastos de hoteles cuando hay visitas de los gerentes y empleados a esa localidad, esta inversión asciende a 270.000 dólares que aumentaría directamente al patrimonio neto de la compañía, el endeudamiento actual de la compañía bordea el 70%. Igualmente los activos totales están afectados importantemente por los activos corrientes y estos por los saldos de inventarios que tenía la compañía a finales de año, debido a su acumulación por no cumplir con las ventas como estaba previsto, esta realidad genero hacia diciembre una gran oportunidad ya que en conjunto con nuestros proveedores de leche y viniendo de ellos frente al análisis de la realidad nacional y del sector lácteo se definió la creación de un fondo a través de destinar una parte de la producción primaria a precios diferenciados inferiores para realizar con estos fondos proyectos que generen mayor consumo o exportación de lácteos, dándonos una oportunidad histórica de colaboración en cadena, iniciativa que tengo entendido ahora están barajando en el gobierno ante la crisis actual del sector, mas sin embargo, considero, que un trato privado de los interesados y a escala controlable es una muy buena y practica alternativa.

Los negocios en nuestras relacionadas como Zulac y Nono Lácteos han sido afectados de la misma manera que a Fóraip ya que su comercialización depende mucho de lo que

nosotros hagamos como compañía, pienso que no es mala idea dejarles además de hacer negocios a través nuestro el espacio para que hagan sus propias gestiones comerciales, inclusive en Perú hacer negocios se ha vuelto más complicado. la competencia externa es muy fuerte con la presencia de grupos grandes en pelea en el mercado. El caso del inicial proyecto en Pasto / Colombia ha sido difícil, las buenas expectativas iniciales que teníamos no logramos conseguir, las metas comerciales que nos habíamos propuesto, pese a los cambios que planteamos desde el área de ventas no se dieron, mas es importante recalcar que los negocios que arrancan es normal un comportamiento negativo los dos o tres primeros años como sucedió en el inicio en Perú hace ya 15 años, sin embargo esta situación por el tamaño del negocio nos ha obligado a definir el cierre de esta operación en el directorio hacia finales de año. Consolidando la información, el patrimonio neto de los accionistas bordean los 5.7 millones de dólares, este incremento de 1.7 millones sobre el patrimonio neto está representado básicamente en 57% por Perualp, 19% por Colenalp, 14% por Zulac y 10% NonoLácteos, mas sin embargo la rentabilidad neta aportada por cada negocio la mejor es la de Zulac con 132000 dólares, seguida por la de Perualp con 83.600 dólares, NonoLácteos con 21.000 dólares y el caso de Colenalp produjo una pérdida de 583.000 dólares, según datos presentados por la administración y todavía no revisados y aprobados, razón que motivó obviamente el cierre de esas operaciones conforme a lo dicho.

Al terminar este periodo gerencial, me es importante agradecer grandemente por la confianza y apoyo durante todos estos años a todos ustedes, hacia el futuro cuenten con mi experiencia y apoyo para el avance y desarrollo de la compañía y las futuras generaciones.

De los señores accionistas:



Norberto Purtschert

GERENTE GENERAL