

Informe de Gerencia Floralp S.A. – Período 2018

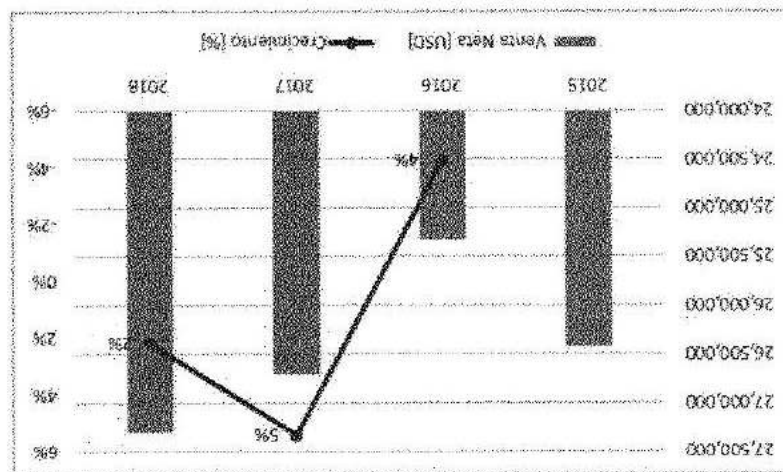
Estimados Accionistas,

El presente informe detalla los resultados obtenidos en el transcurso del 2018 y analiza las circunstancias que han llevado a dichos resultados.

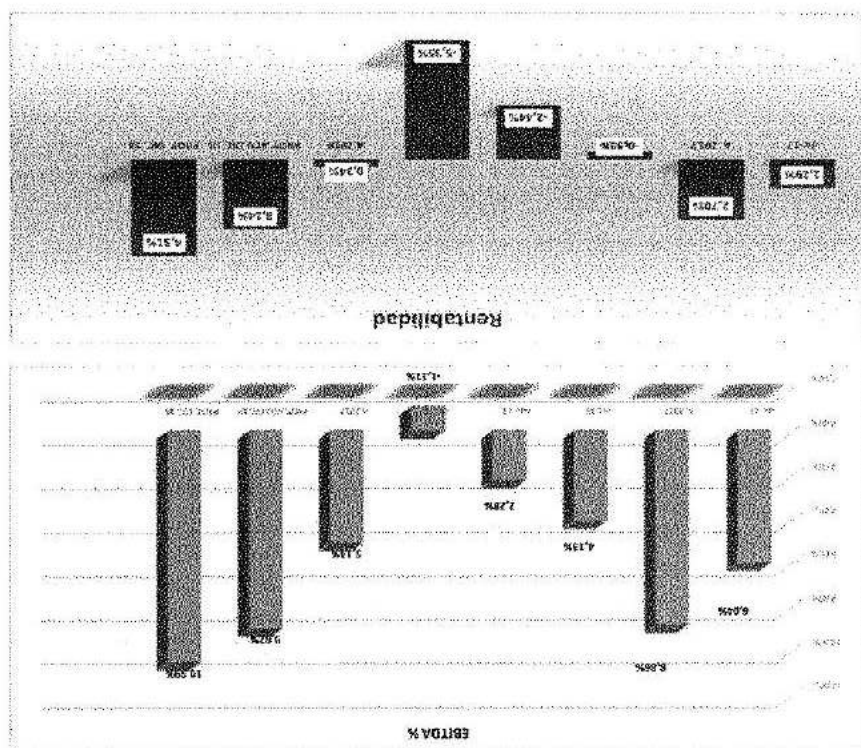
En general el 2018 se ha caracterizado por fuertes inversiones en equipos de terminado, infraestructura necesaria para cumplir con requisitos medioambientales y la consolidación de toda la producción en la planta de Ibarra.

Resultados

A nivel de ventas el 2018 cerró con 27.3 M USD, que corresponde al 88% del presupuesto y un crecimiento respecto al 2017 de 2% (0.8% más del crecimiento previsto del PIB).



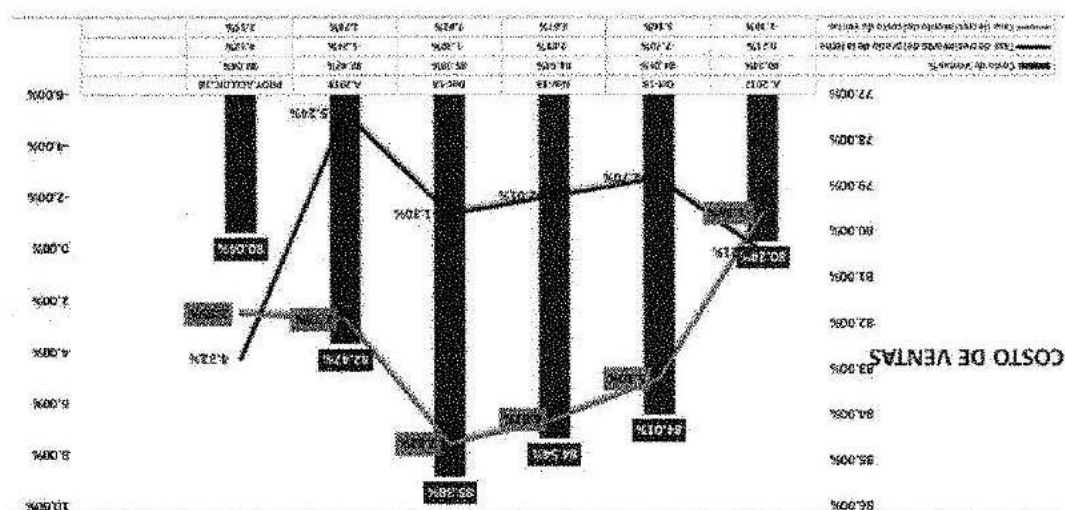
Los principales motivos del incumplimiento del presupuesto de venta están relacionados con limitaciones en la capacidad productiva debido al proyecto de unificación de plantas, así como a una fuerte reducción de precios de producto terminado en el mercado.



Para corregir estas ineficiencias se está trabajando con un proyecto de mejora que esta dando sus resultados en el 2019.

El costo de materia prima se ha mantenido relativamente estable y por debajo del presupuesto debido a un exceso de leche cruda en el mercado, situación que sigue en el 2019.

Si bien los gastos de administración y ventas se han mantenido bajo control (3% por debajo del presupuesto), el EBITDA y a utilidad neta se encuentran por debajo de lo esperado, como se puede ver en las siguientes graficas:



En cuanto al costo de ventas, este se ha visto deteriorado (82% de ventas), especialmente hacia finales de año, debido a ineficiencias en procesos productivos relacionados con la unificación de las plantas y el arranque de equipos de rebanado y terminado.

Áreas estratégicas de Trabajo

Comercialmente se relanzó las líneas de queso Fresco y Mozzarella en autoservicios y se inició a comercializar estos productos en cobertura a través de alianzas estratégicas. Gracias este relanzamiento (entre otras iniciativas) la línea de Frescos crece el 19%. Por otro lado, la línea e Pasta Hilda se mantiene constante por motivos relacionados al canal institucional.

En el 2018 se rediseño la línea gráfica de toda la categoría *día a día* con el objetivo de tener mejor visibilidad en percha, considerando entre las otras cosas las tendencias de los consumidores en este ámbito.

El primer trimestre del año se incorporó en producción nuevos equipos y un proceso completamente renovado de rebanado y empaque. La estabilización de esta línea tomó más tiempo del previsto y causó algunos inconvenientes en la entrega a tiempo de pedidos. Queda trabajo por hacer en la optimización de esta línea.

Los últimos 3 trimestres del año se llevó a cabo el proyecto de consolidación de las plantas productivas en Ibarra. Esto significó, no solo una importante inversión, sino también un enorme esfuerzo por parte de todo el equipo, ya que el proyecto no contaba con personal dedicado. En noviembre 2018 inició la producción unificada. Quedan varias actividades por concluir y ha habido fallas en la preparación del personal para operar esta nueva modalidad. Esto ha causado dificultades en el cumplimiento de entregas, en la calidad de los productos y en la eficiencia de los procesos. Las consecuencias de dichas dificultades han sido aumento de costos, pérdida de ventas y consecuente disminución en la utilidad y flujo de caja limitado. De un análisis detallado hemos podido identificar varias acciones correctiva y oportunidades de mejora que se están ejecutando en el 2019.

Con el objetivo de optimizar el uso de la capacidad instalada y prepararnos al crecimiento necesario, en noviembre la planta inició a trabajar con un modelo 27/7. Esto ha requerido un cambio profundo en los procedimientos y en la mentalidad en todo el personal. Uno de los objetivos planteados para el 2018 fue el lanzamiento periódico de nuevos productos. Si bien el ritmo de desarrollo se frenó durante el proceso de integración de plantas, los siguientes productos para autoservicios salieron al mercado a lo largo del año:

- Provólone Ahumado
- Camembert Pimienta
- Cheddar Untable
- Crema Agria 150g
- Freso Bajo en Grasa
- Andino
- Manaba
- Chèvre
- Yom

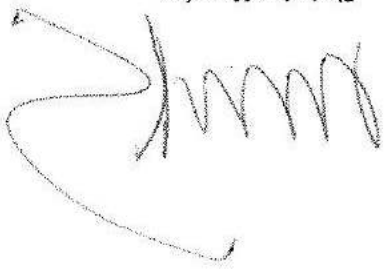
A demás se inició la comercialización de presentaciones dedicadas para cobertura y combos con productores de embutidos. En el transcurso del 2018 la cartera por cobrar se ha mantenido controlada gracias a las acciones y procesos implementados el 2017.

La venta de activos improductivos sigue adelante, si bien más lentamente de lo deseado y proseguirá en el 2019.

El proyecto de mejora de la línea UHT ha sido una constante fuente de preocupación durante el año, sin embargo, gracias a fuertes inversiones y grandes esfuerzos hemos podido dar importantes pasos adelante y estamos ahora en la capacidad de producir establemente. El proyecto no está concluido y quedan mejoras por hacer.

A lo largo de 2018 todo el equipo de Floralp ha tenido grandes retos y ha debido trabajar en situaciones imprevistas y a menudo difíciles. En todo este periodo sus esfuerzos y dedicación nunca decayeron y gracias a esto estamos construyendo una organización fuerte que sin lugar a dudas nos permitirá proyectarnos exitosamente hacia el futuro. Mi sincero agradecimiento a todo el equipo.

Atentamente,



Christian Narváez

Gerente General