

Informe de Gerencia Floralp S.A. – Periodo 2019

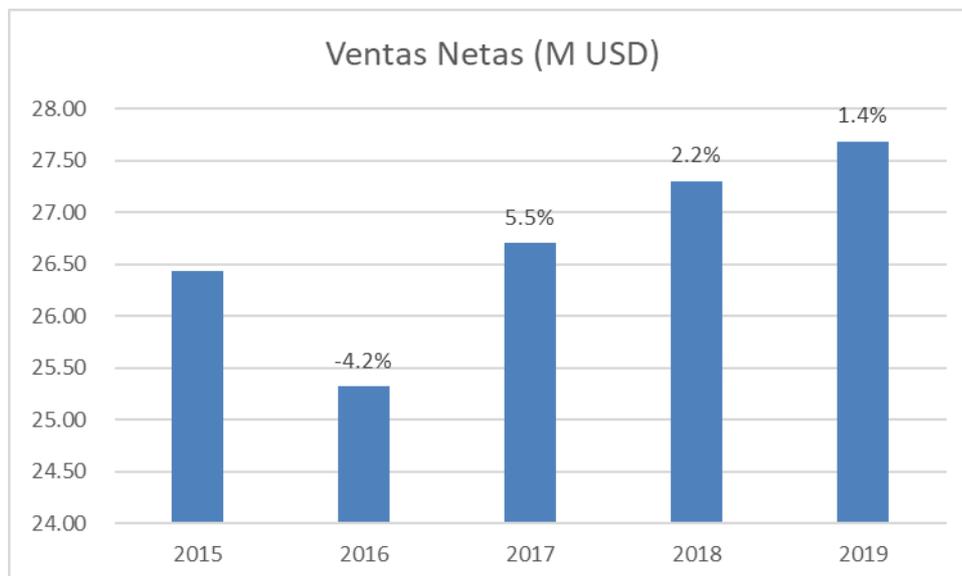
Estimados Accionistas,

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en el 2019, las circunstancias que llevaron a estos resultados y un resumen de las áreas estratégicas de trabajo.

En general el 2019 se caracterizó por una mejora operativa, más lenta de lo presupuestado, pero constante. Desafortunadamente estas mejoras no han dado los resultados esperados debido entre otras cosas a factores externos, como el mercado de materia prima y los paros de septiembre y octubre.

Resultados

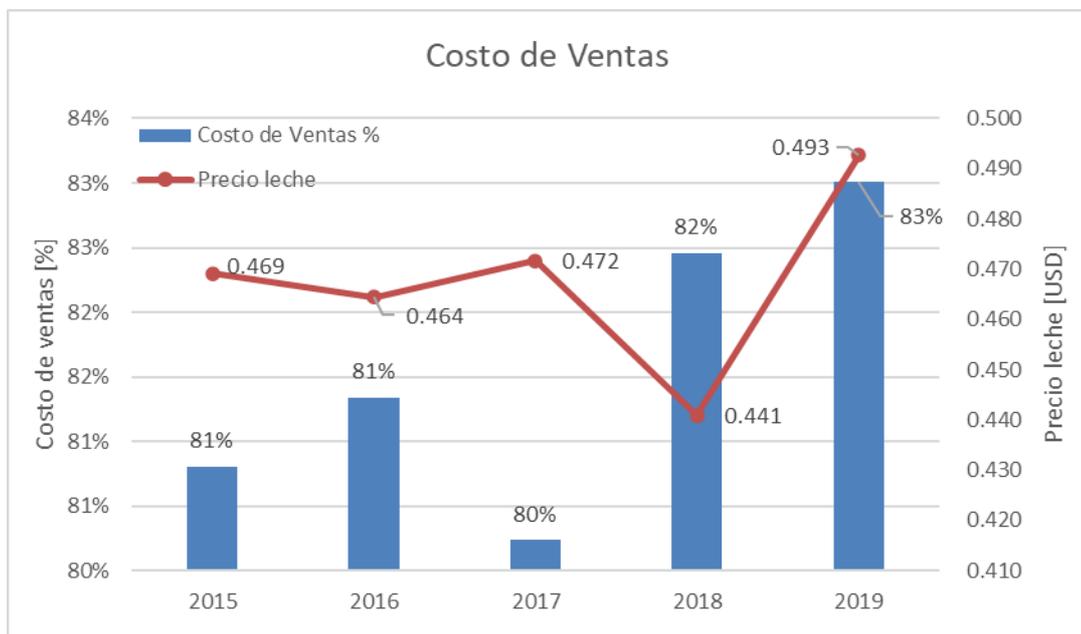
A nivel de ventas el 2019 cerró con 27.7 M USD, que corresponde al 91% del presupuesto y un crecimiento respecto al 2018 de 1.4% (comparado con un crecimiento del PIB en Ecuador de 0.6%).



Los incumplimientos con respecto al presupuesto se deben principalmente a dos factores distintos:

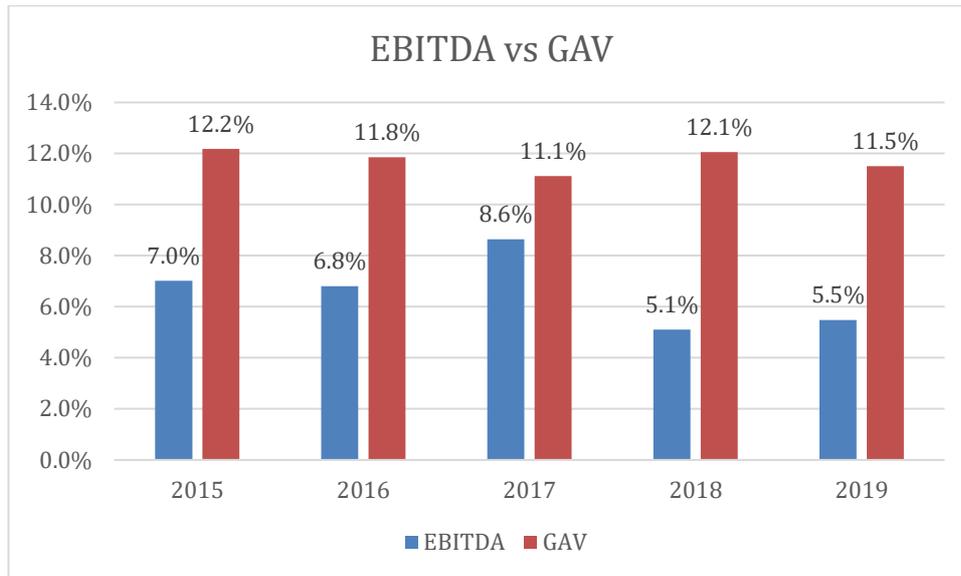
1. En la primera mitad del año, ineficiencias internas causaron incumplimientos hacia clientes importantes y la inhabilidad de competir en un mercado con fuerte presión de precios. A pesar de la lentitud con que se implementaban las mejoras requeridas, en la primera mitad del año se inician a ver los primeros resultados positivos.
2. La segunda mitad del año se caracterizó por una escasez de materia prima y consecuente aumento de su precio. Esta situación se agudizó por el paro en el Carchi en septiembre y nacional en octubre. En diciembre, cuando la situación en el país se normalizó, habiendo resuelto muchos de los problemas estructurales de eficiencia y teniendo suficiente materia prima gracias a producto importado, la situación se revertió obteniendo muy buenos resultados.

El costo de venta se vio afectado por los mismos motivos indicados en el cumplimiento de ventas, principalmente el precio de la materia prima, como se puede ver en la gráfica siguiente. Adicionalmente, el costo de ventas % también se vio afectado por no haber podido producir el volumen presupuestado.

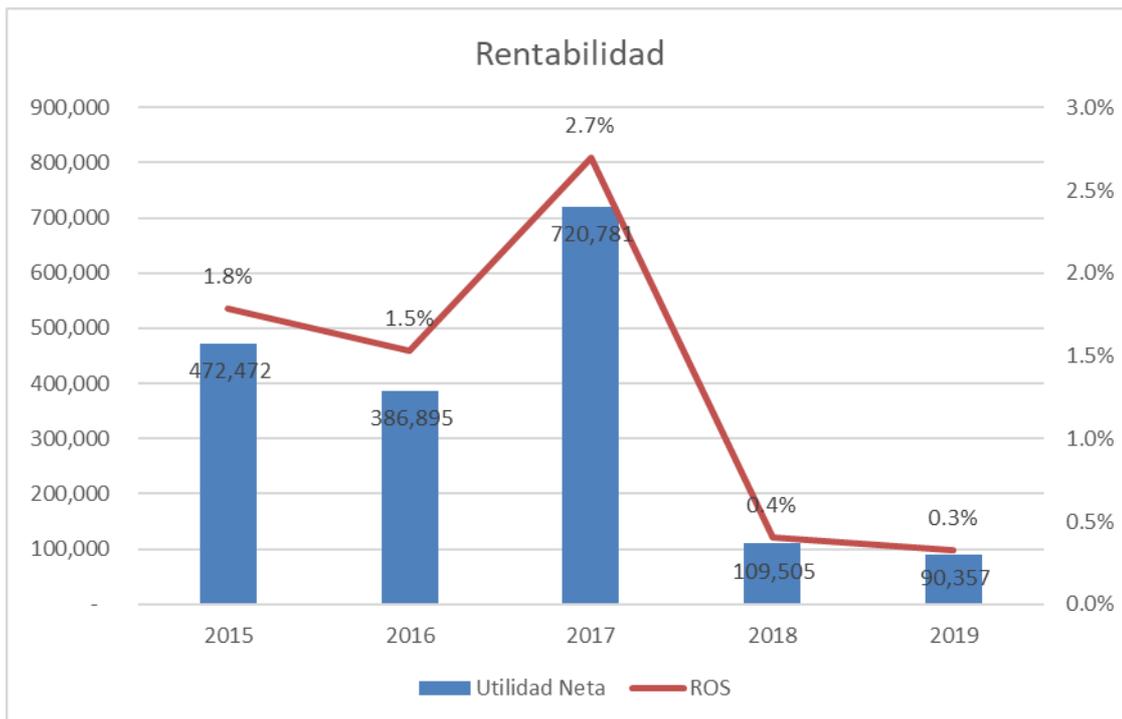


Si bien se sigue trabajando en mejora continua, muchas de las deficiencias internas se han corregido en el transcurso del 2019, dejando a Floralp mucho más preparado para el 2020, año en el que las principales amenazas son externas.

A pesar de haber mantenido los gastos de administración y ventas bajo control (107,000 USD menos que el 2018), el índice EBITDA se mantiene en niveles bajos con 5.5% sobre ventas en el 2019.



Todo lo anterior sumado a un leve aumento de amortizaciones y de gasto financiero nos dan para el 2019 una utilidad neta de 90,357 USD que corresponde al 0.3% sobre ventas.



La afectación de los paros, sumados a la escasez de materia prima tuvieron un fuerte impacto en ventas y por ende en los resultados, eliminando toda la utilidad acumulada hasta ese entonces.

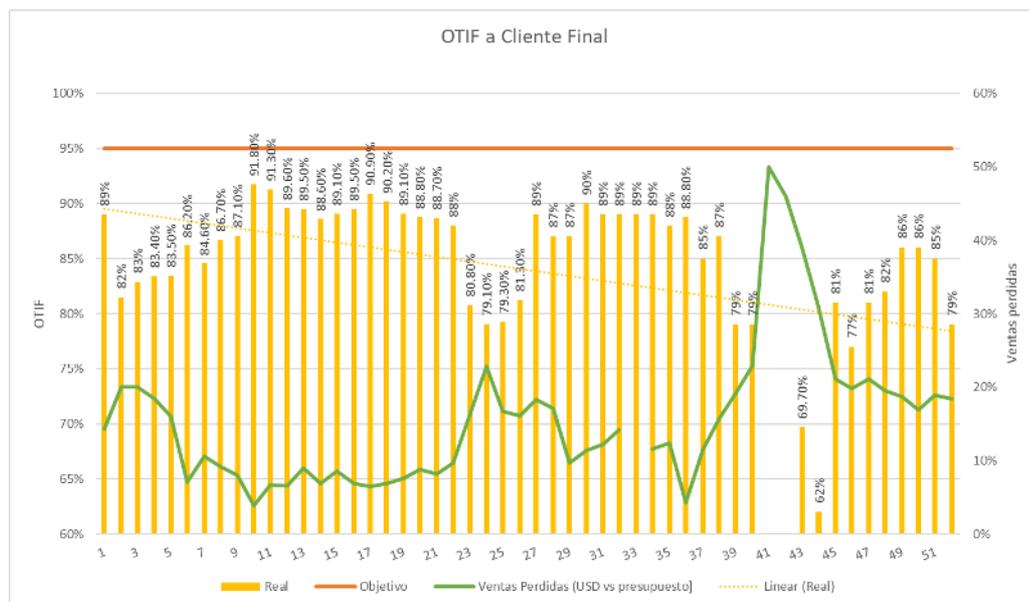
Gracias un buen mes de diciembre y a la revalorización de inversiones en otras sociedades (Zulac, Perualp, etc.) se obtuvo la utilidad neta mencionada anteriormente.

Áreas estratégicas de Trabajo

Las áreas de trabajo internas y externas en las que el equipo de Floralp se ha focalizado en el 2019 son las siguientes:

- Mejora del indicador de entregas a tiempo (OTIF) y disminución de ventas perdidas
- Reducción de costos (sobre todo bajas y productos no conformes), restructuración equipo de producción
- Mejora de calidad, estabilidad y rendimiento.
- Liderazgo con marca Floralp en segmento de quesos rebanados
- Crecimiento ventas - focalización en core-business

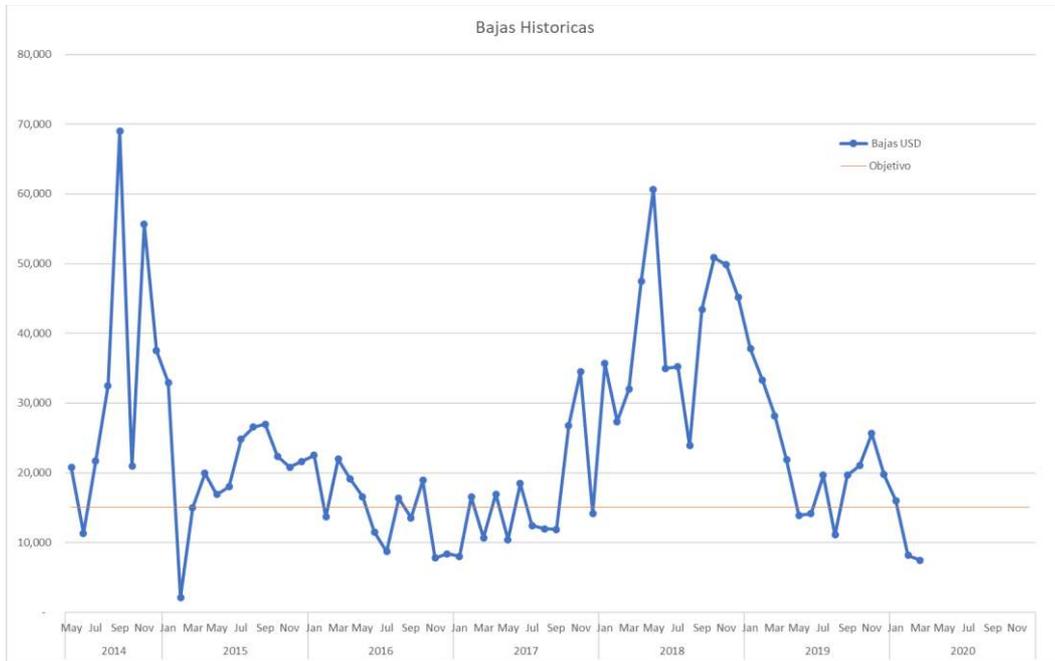
El indicador OTIF y relativa perdida de ventas tuvo una importante mejora a comienzos de año por el trabajo de organización que se hizo principalmente en producción, como se puede ver en la gráfica siguiente.



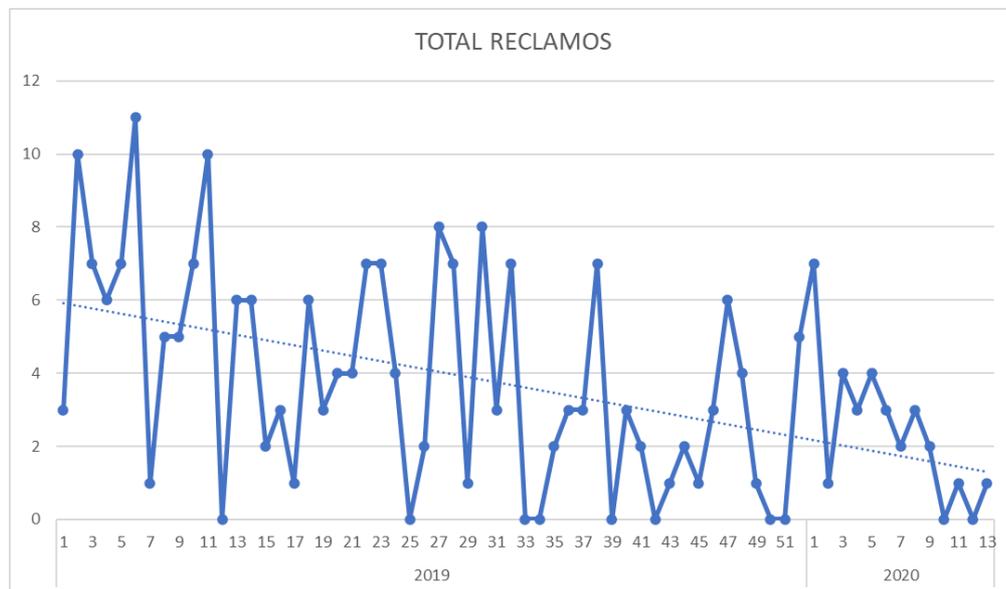
El cumplimiento de las entregas dejó de mejorar con la paulatina escasez de materia prima y empeoró considerablemente en septiembre, octubre por los paros. Para inicios del 2020 la situación de las entregas se vuelve a estabilizar sobre el 93%. La disponibilidad de producto importado para la estabilización del mercado de materia prima juega un rol importante.

Con la llegada de un nuevo gerente de producción se inicia una restructuración del equipo productivo y consecuente disminución de costos de mano de obra, aumento de rendimientos.

Las bajas, uno de los mayores problemas del 2018, se controlan paulatinamente, principalmente gracias a la estabilización de la línea de UHT y a proyectos de reutilización de remanentes:



La calidad y estabilidad de los productos en general mejoran, como se puede ver en el número de reclamos recibidos:

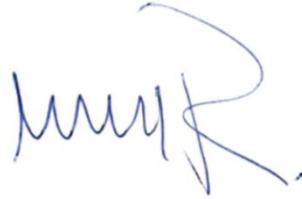


En particular el trabajo hecho con Mozzarella y queso fresco ha traído buenos resultados en textura sabor, estabilidad y costo, según lo comprobado con pruebas comparativas con consumidores.

El proyecto de mejora de la línea de rebanados para su relanzamiento, con el objetivo de mejorar su marketshare, se ha retrasado varias veces debido a la poca disponibilidad de producto. Siendo un proyecto estratégico, este reiniciará en el 2020 (factores externos permitiendo).

Como siempre mi agradecimiento va hacia todo el personal de Floralp, quienes en varias ocasiones han tenido que sacrificarse por el bien de la empresa en un año complejo. Todos coincidimos que, si bien hay importantes retos por delante de Floralp, los afrontaremos y saldremos adelante con éxito.

Atentamente,



Christian Narváez

Gerente General