

INFORME DE GERENCIA DEL AÑO 2007:

Señores accionistas, pongo en consideración el siguiente informe de actividades de lo que se realizó en Floralp durante el año 2007 y de sus resultados y perspectivas para este año:

PLAN ESTRATEGICO:

Para cumplir con las metas estratégicas que nos hagan llegar al sueño de ser una empresa presente en nichos de mercado especializados en queso a nivel americano y que fomente las iniciativas de inversión nosotros nos hemos propuesto cumplir ocho objetivos estratégicos que consisten en el desarrollo de nuestra cadena de valor, mejora de la rentabilidad, tener un sistema de información que garantice la buena toma de decisiones, el fomento de la gestión sustentable, el fomento de la innovación, el mejoramiento de la posición en el mercado, la penetración en mercados nuevos y el incentivo de la producción de leche en el Ecuador.

Este año hemos logrado un avance en esos objetivos del 42% en general, algo menos del promedio esperado ya que los objetivos a corto plazo debían ser cumplidos todos en este periodo lo que nos daba un avance esperado hacia finales del 2007 de 68%.

Sin embargo de esto, ha sido espontáneo para nosotros el reconocimiento que hemos ido logrando en este año como una empresa responsable, que hace las cosas bien, en julio ganamos el concurso a la mejor PYME de la Comunidad Andina de Naciones, nuestro programa de fomento e inclusión de asociaciones de pequeños productores a nuestra cadena de proveedores fue motivo de análisis y ayuda a generar la política de estado de inclusión económica, fuimos objeto también de reconocimiento en Ibarra primero por parte de la cámara de comercio y luego por parte del municipio, sobretodo por la incansable y genial gestión de papa en esta ciudad y país, adicionalmente hacia finales de noviembre fuimos testigos en la inauguración de la planta de la gran acogida que tenemos como empresa socialmente responsable y sobretodo fruto del trabajo de un emprendedor grande y su familia, situaciones que demuestran una realidad de darle valor a la empresa por otras cosas que no sean solo sus productos, pero que no debemos descuidar que son el objetivo neto de nuestro negocio.

Durante este año también fuimos invitados a participar en varios foros de desarrollo a presentar nuestra experiencia en el desarrollo de pequeñas comunidades alrededor de un tanque de frío y del impacto económico y social que ha tenido y que siempre ha sido visto como muy positivo. También hemos participado en un foro internacional de responsabilidad social en Costa Rica donde nuestra experiencia y vivencia sobretodo impactaron muy positivamente en la gente y seguro tendremos algunos empresarios mas regados por el mundo haciendo de la practica responsable suya y eso nos hace sentir bien por que creemos que es una buena manera de salvar este mundo de tanta desigualdad humana y deterioro ambiental.

VENTAS:

Durante el año 2007 se han realizado las siguientes actividades importantes en el área comercial:

CONSUMIDORES INDUSTRIALES:

- Se hizo alianzas comerciales específicas con clientes que utilizan nuestros productos tanto para la reventa como para la elaboración de sus platos, tanto en la ciudad de Quito, Guayaquil e Ibarra, a través de coauspicios que buscaban incrementar la venta de los productos dentro de los clientes, y a la vez dar a conocer nuestra marca Floralp y Hacienda Zuleta.
- Se ha mantenido el manejo del uso de las herramientas del Qclub, sobre todo en la ciudad de Guayaquil que sigue siendo uno de los principales factores de mantenimiento e incremento de la cartera de clientes, y los productos de canje principales han sido cenas, productos que no se consumen y asados para quienes laboran en las empresas de nuestros clientes. Los clientes que han ingresado dentro del rubro de clientes partes del Qclub es del 18%, es decir que de enero a diciembre hemos incorporado un total de 20 nuevos clientes dentro del Qclub, pasando de 108 a 128 el total.

- Hemos hecho la medición de satisfacción de clientes en los meses de febrero, junio y octubre a nivel nacional, así como el quincenal de Ibarra, el mismo que nos arrojó un resultado promedio anual del 97.10%, siendo inferior al que se habíamos obtenido el año pasado, pero que sin embargo es superior al límite mínimo de medición de la satisfacción del cliente externo del 95% aceptado en el sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Las ventas en este segmento respecto de las del año pasado han sido de \$ 4'249.583, mientras que en el año 2007 ha sido de \$ 4'667.109, lo cual nos arroja un incremento del 9.8% dentro de este tipo de clientes industriales.
- En el 2007 se han abierto contratos nuevos de distribución para las ciudades de Riobamba, Ambato y Galápagos, las mismas que de a poco van tomando fuerza y se les dará un especial impulso el año que viene, con el afán de consolidar las ventas dentro de las demás ciudades importantes del país.

En este punto es importante mencionar que en este año perdimos un cliente muy importante como lo es Domino's Pizza, el mismo que hizo que reenfoquemos nuestro esquema de trabajo para poder recuperar las ventas de este segmento es por este motivo precisamente que el crecimiento de ventas en este segmento de clientes no fue superior. Sin embargo y gracias a este reenfoque se han desarrollado pruebas de producto y tenemos muy avanzado el ingreso de abastecimiento a Domino's Pizza, Pizza Hut y Pizzeria El Hornero, esto sin tomar en cuenta de que ya atendemos a la cadena de pizza Wester en la ciudad de Quito, la que nos permitió mejorar la rotación de esta línea de quesos.

Como corolario de este trabajo, y como parte de las estrategias del 2007, se definió que hiciéramos un estudio de la participación de mercado de la empresa, la cual nos arroja como la líder en ventas y posicionamiento de marca en los clientes industriales con un 34.2% del total de consumo nacional, y a más de 10 puntos de diferencia de nuestro inmediato perseguidor que es el Kiosko. Por su puesto esto nos obliga a que con mayor fuerza desarrollemos distribución intensa en ciudades más pequeñas que en las que actualmente estamos para así cubrir los espacios que puede tomar las otras marcas de productos lácteos.

CONSUMIDORES FINALES:

- En este segmento del mercado, se han desarrollado especialmente estrategias que nos permitan mejorar la imagen corporativa y posicionamiento de la empresa, así como agregarle como un valor adicional el de Responsabilidad Social a la marca, en la ciudad de Ibarra, que es nuestro directo mercado natural y zona de impacto, por tener nuestra planta principal en esta ciudad. Para esto se han hecho las siguientes actividades:
 - Se uso hasta el mes de marzo la imagen del Tin Delgado en nuestra comunicación hacia el cliente, el mismo que tuvimos que remover, por todo lo que existía alrededor de este deportista, que comenzó a afectar la imagen de nuestra marca.
 - Se arranco con la imagen de la Reina de Ibarra como un medio de comunicar a los clientes de que somos una empresa 100% Ibarreña, lo cual pego de buena manera, ya que hasta ahora los clientes han tenido una mejor percepción de la marca. Junto con esto hemos ido dando información de que somos una empresa Socialmente Responsable, ya que al cambiar esta imagen en la parte comercial, hicimos una rueda de prensa para anunciarla, esta al momento aún se mantiene y pretendemos hacerlo en parte del 2008 también.
 - Se firmo un convenio de aporte económico con el Imbabura Sporting Club, para así convertirnos en la primera empresa privada que apoya a este equipo Imbabureño, con lo cual estamos usando nuestra imagen en los partidos que este equipo juega en la ciudad de Ibarra, la misma que se la puede ver en las transmisiones televisivas a nivel nacional, lastimosamente a finales de año, este equipo descendió de categoría con lo cual se ha eliminado el auspicio para el 2008..

- Hemos auspiciado varios eventos sociales, deportivos y culturales en la ciudad de Ibarra siempre con el fin de apoyar de que somos una empresa que hace productos sanos, de calidad, responsables y que a la vez somos de la provincia.
- Se arrancó con la venta de nuestros productos en las ciudades de Otavalo, Cotacachi, Atuntaqui, sin embargo de esto no tuvo el éxito esperado, a pesar de lo cual al momento mantenemos la distribución parcial en la ciudad de Otavalo con una nueva persona y a inicios del año 2008 formalizaremos nuevamente el esquema con una persona que tenga algún negocio adicional para que tenga una base de ingreso que le permita trabajar con comodidad.
- Participamos en la Feria de Asopran, participando como auspiciantes especiales, espacio que nos sirvió para promocionar los otros productos que manejamos dentro de la línea de lácteos, así como para iniciar la sensibilización del sistema de Gestión responsable que la empresa lleva a cabo.
- En lo que tiene que ver con los autoservicios, que son uno de nuestros principales espacios de contacto con los consumidores finales, hemos reforzado el trabajo en los locales donde tenemos personal propio y esto nos ha validado la permanencia en el mercado, sin embargo en Supermaxi, principal punto de compra de nuestros consumidores, hemos perdido algo de participación debido a los cambios de políticas de manejo interno, en el cual los espacios de exhibición de los productos se han mermado, y esto ha permitido la entrada de nuevo competidores, así como la eliminación de la variedad importante de quesos como parte de la oferta de estos locales, esto por su puesto ha provocado también la necesidad de reforzar el trabajo de supervisión dentro de los mismos, como la mejor y única herramienta de mantener la presencia en el mercado siempre y cuando se haga consistentemente los productos con una imagen gráficamente importante y con precios competitivos. Para fines del 2007 hemos cerrado con una participación general del 41% del mercado nacional, esto incluye la participación de los productos de Zuleta..
- Ya analizando las cifras globales de este rubro podemos ver que se ha mantenido sin crecimiento ya que el crecimiento es apenas del 0.3% respecto del 2006, el mismo que se sustenta en las ventas logradas a nivel de la ciudad de Ibarra que es la que más creció con un 9%.
- Hacia finales del año también se disminuyeron las brechas de los precios de venta de Zuleta, ya que por un error netamente comercial, los precios de estos productos estaban elevados en el mercado, lo cual parcialmente determinó una disminución de las ventas de estos, sin embargo a partir de noviembre se hizo la corrección respectiva y esto mejoró los resultados en rotación de los productos especialmente en los supermercados.

En lo referente a los resultados generales de la gestión de este año se tienen los siguientes:

- Las ventas en kilos del año pasado respecto de las de este año no dan un decremento del 2.1%, y como se pudo ver en los datos por segmento, se debe a una baja en la venta de los autoservicios, así como en los kilos de leche pasteurizada que bajaron afectados por varios factores como el precio y desabastecimiento hacia finales del año, por escasez de la materia prima .
- Por otro lado las ventas en dólares respecto del año 2006 se ven incrementadas en un 4.7%, esto compensado por la subida de precios realizada en el mes de julio de este año que en promedio nos dio un valor de incremento del 5%, es decir la facturación realmente no creció por más ventas como se vio en el detalle de kilos..
- Es importante mencionar en detalle que de las 8 línea de producto que manejamos han crecido en volumen de venta apenas la mitad, y las otras han bajado, siendo la de mayor incremento la de mantequilla con un 65.7%, y la de mayor decremento la de quesos fresco en un 11.4%, esta depresión en esta línea se debe a la pérdida de un cliente de alto volumen de queso fresco como es Facundo, el mismo que por tema de precios dejó de comprar el producto y se dejaron de vender un promedio de 10

toneladas de queso mensuales en el segundo semestre del año. Algo que cabe resaltar es el incremento de las ventas de quesos maduros en un 4.3% versus el año pasado.

- Respecto del cumplimiento del presupuesto para este año, apenas se ha cumplido con un 96.8% en kilos de producto, lo cual implica que no hemos logrado el desarrollo ideal de las ventas tal cual se tenía proyectado, sin embargo el valor en dólares es del 102.3%, basado precisamente en la mejora de las ventas de los quesos maduros que a pesar de que no aportan tanto peso como una leche, si tienen precios mucho mejores que hacen que la facturación crezca, cumpliendo con el objetivo de mejorar las ventas de las líneas de quesos que nos interesan.
- La oficina comercial que mejor ha cumplido con los presupuesto ha sido la de Guayaquil con un 107.8% de cumplimiento en kilos y un 109.4% en dólares, y la que más bajo lo ha hecho es la de Ibarra con un 93.4% en kilos y un 97.3% en dólares de cumplimiento.

De manera general se puede ver que este año ha tenido altibajos importantes en cuanto a los resultados comerciales, puesto que el primer semestre del año se veían alentadores resultados, sin embargo para el segundo se vinieron juntando varios factores internos y externos que afectaron las proyecciones que se esperaban, con lo cual básicamente se ha cumplido con un mantenimiento de las ventas sin un crecimiento sostenido como el que se esperaba.

FRANQUICIAS

A inicios del 2007 se mantuvo abierto el local Delicatessen modelo desarrollado para el esquema de franquicias de Floralp, este sin embargo paso de administración hasta que finalmente en febrero se lo cerro por los malos resultados económicos obtenidos. A mediados de año se reenfoqué el proyecto y se contrató un gerente de proyecto, el mismo que luego de un nuevo desarrollo de la franquicia, reabrió el local, pero ahora con una mejor ubicación y con un mejor seguimiento del manejo administrativo y contable, quedando aún por desarrollar y poner en marcha campañas de marketing que haga que económicamente el proyecto se sustente en el mercado y en un futuro cercano se venda este producto como una mas de la cartera de Floralp, pero con su propio aparato administrativo.

FINANZAS

La utilidad de este año esta por el orden de 270.000 dólares aproximadamente, sujeta a ligeros cambios por ajustes que puedan venir de la auditoria externa, pero que consideramos no serán sustanciales en valor, esto significa una rentabilidad del 3.3% y que es inferior a la del año pasado en 0.7%, debido en gran medida a la elevación del precio de la leche al productor y la imposibilidad de subir precios en el mercado.

El endeudamiento a finales de año esta por el valor de 1'661.000 cerrando cifras, dividido en un 48% relacionados con los accionistas y el resto en la banca nacional.

Este endeudamiento en todo caso no sobrepasa el 63% de los activos totales lo que es saludable y recomendable, sin embargo es importante anotar que la situación política durante este año va a afectar aun más a la provisión de recursos financieros o al menos estos estarán más restringidos.

También vamos ordenando la información de donde tenemos inversiones conjuntas y eso hace que tengamos mas control de dichos eventos.

En este periodo, conforme a la disposición que se hiciera el año pasado, se procedió también con el aumento de capital social aportado, quedando la composición accionaria en los mismos porcentajes pero con mayor número de acciones.

También hemos comenzado a controlar contablemente los negocios de las franquicias y de la finca de Imbaya.

Los proyectos de ampliación de las plantas han requerido una inversión hasta el momento de 1425000 dólares habiendo culminado lo de Ibarra y faltando en San Gabriel una inversión de 75000 dólares para culminarla, para eso hemos previsto un avance más lento y esperamos culminarla a finales de mayo del 2008.

Ahora tenemos una empresa mas grande con infraestructura, hemos ampliado la capacidad física de la infraestructura en Ibarra en un 200% (ahora 3000 m2 de construcción) y en San Gabriel un 150%.

Otro proyecto importante en Floralp este año fue el de producción mas limpia, que nos lleva a optimizar el uso de los recursos en las plantas sobretodo, así hemos logrado pese a apenas haber iniciado su implementación mejoras interesantes en el consumo de energía eléctrica en un 11%, en consumo de agua en un 18% pero lamentablemente en consumo de Diesel no hemos logrado una mejora, en todo caso estan en análisis y creemos que durante este año

afianzaremos este manejo. El proyecto se lo realizo solo en la planta de Ibarra y ahora toca trasladar esas actividades a las plantas de San Gabriel, Zuleta y Oxapampa.

LA GESTION:

La compañía mantiene un sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2000 que implica sobretudo la mejora continua y la satisfacción del cliente, esto ha sido corroborado por la auditoria internacional externa que nos hicieron en el pasado noviembre y en donde determinaron que nuestro sistema es fuerte y tiene una consistencia muy buena.

Adicionalmente a esto, también mantenemos un sistema de gestión de la inocuidad (HACCP) que garantiza que nuestros productos no produzcan daños a nuestros consumidores, fortalecido por un sistema de buenas practicas de manufactura, vigente y en continua mejora.

La seguridad industrial esta dando también una gestión de personal enmarcada en las normas internacionales donde garantizamos además de la seguridad temas como no discriminación, libertad de asociarse, desarrollo y mejora de la calidad de la vida y condiciones de trabajo optimas de acuerdo a los procesos que realizamos.

La sensibilidad a los temas medio ambientales nos ha llevado a que iniciemos en este año con un proyecto de producción mas limpia como comentáramos en el párrafo sobre producción.

Con los proveedores hemos comenzado también a tener mejor contacto, buscando su sensibilidad ante los temas que nos preocupan en la gestión de la empresa, haciéndoles y motivándoles a aplicar buenas practicas de gestión responsable.

Con el gobierno siempre hemos tenido una relación honesta y cumplidora, hemos fortalecido la política de cumplimiento de obligaciones que obviamente no concierne solo a las relaciones con las entidades del estado sino también con todos nuestros acreedores. Como mencionáramos al inicio de este informe, también hemos logrado influenciar positivamente en políticas de estado y se nos ha tomado en cuenta para participar en varios foros. Podríamos decir también que el gobierno interno, es bastante participativo y considera permanentemente las buenas iniciativas de manejo que puedan surgir dentro de la organización, creo que es el momento de ir girando paulatinamente hacia un nuevo modelo de buen gobierno, que es parte de lo que la responsabilidad social nos exige y que vayamos logrando incorporar a la siguiente generación familiar en el negocio así como la actividad de la actual generación en el futuro mediano.

Con ustedes hemos mantenido también un contacto periódico, hemos hecho tres informes de avance en este año y considero que han sido una buena fuente de mantenerlos informados y de involucrarlos en las perspectivas del negocio, siempre gracias por su participación y confianza.

Esta es la situación general de la empresa a finales del 2007, espero haber cubierto sus expectativas con este informe y estoy presto como siempre a absolver cualquier inquietud.

De los señores accionistas,



Norberto Putschert H.
GERENTE GENERAL

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑIAS
ENANILLA UNICA EMPRESARIA
I BARRA
C. Germán Herrera