

INFORME DE GERENCIA DEL AÑO 2008:

Señores accionistas, pongo en consideración el siguiente informe de actividades de lo que se realizó en *Floralp* durante el año 2008 y de sus resultados y perspectivas para este año:

PLAN ESTRATEGICO:

Este año hemos avanzado significativamente en los objetivos estratégicos planteados como: el desarrollo de nuestra cadena de valor en un 100%, mejora de la rentabilidad, en un 100% tener un sistema de información que garantice la buena toma de decisiones en un 100%, el fomento de la gestión sustentable, en un 80%, el fomento de la innovación, en un 85%, el mejoramiento de la posición en el mercado, en un 60 %, la penetración en mercados nuevos, en un 60% y el incentivo de la producción de leche en el Ecuador, en un 70% lográndose un avance general del 72% de una meta global propuesta hasta el año 2015, lo que nos tiene bastante contentos.

Somos una empresa familiar de capital cerrado y en este tiempo hemos avanzado logrando una posición ya clara y definida de los accionistas (miembros de la familia) para conformar un Gobierno Corporativo, con esta decisión, hemos avanzado en el análisis de las alternativas para conformarlo y al momento (finales 2008) estamos por comenzar un proceso de evaluación y conformación del buen gobierno dentro de la empresa.

Después de haber sido reconocidos como la mejor PYME de la Comunidad Andina, los reconocimientos a nivel público y privado han continuado siendo invitados a participar en eventos muy importantes dentro del país como el foro de RSE y buenas prácticas organizado por el IIEE, ser tema de caso de estudio sobre innovación y discusión en talleres sobre el tema en el IDE, o en el foro de Calentamiento Global realizado en Guayaquil por el CEMDES y el SNV, o la participación en Barranquilla en conferencias sobre negocios inclusivos o el sendo evento anual del BID en Cartagena donde participamos como panelistas con el tema de la responsabilidad social en las empresas familiares ante un foro de 1400 asistentes de más de 40 nacionalidades o por ultimo en la conferencia de casos exitosos de comercio de las PYMES organizado por el

ADEX del Perú en Lima.

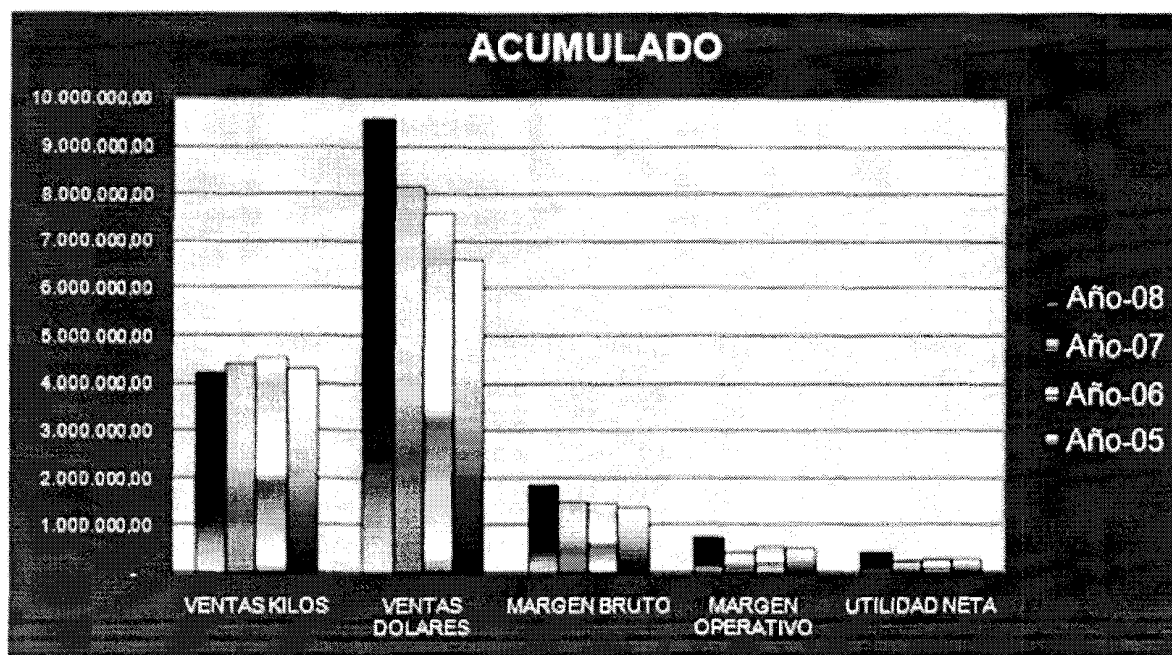
Este trabajo sistemático en buenas prácticas sostenibles nos ha ido generando muy buen nombre y ahora cada vez aparecen nuevas organizaciones que quisieran trabajar con nosotros para temas de desarrollo, seguimos colaborando con el SNV en temas de inclusión económica, ahora con el BID – Fomin con quienes intentaremos establecer alianzas de mayor impacto en los sectores más vulnerables de la población.

A nivel de organizaciones gremiales, pertenecemos ahora a un consorcio de empresas inclusivas en el Ecuador, organización que está generando negocios inclusivos con perspectivas interesantes inclusive a nivel de la propia relación entre empresas. Con el Centro de la Industria Láctea acabamos de firmar un convenio macro con la Fundación Nature Conservancy para el manejo responsable de las áreas de explotación ganadera y la protección de bosques.

La proyección para el año 2009 es consolidar definitivamente el gobierno corporativo, a la vez de los protocolos familiares respectivos, 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.

La economía de la empresa:

En el año 2008 tuvimos un incremento en ventas netas del 17%, alcanzando \$ 9.594.814 millones de dólares, esto es resultado de un esfuerzo general de toda la empresa y de el acierto en la toma de decisiones por parte de sus directivos lo que permitió hacer frente a los lineamientos gubernamentales en el sector lácteo que produjeron inestabilidad en el aprovisionamiento de nuestra principal materia prima (leche) durante los primeros meses del año.



Durante el año 2008 invertimos en la remodelación de nuestra planta en San Gabriel y a finales de año realizamos la inauguración de esta planta acompañados de autoridades gubernamentales, clientes, proveedores y nuestros empleados.

Mantenemos nuestro compromiso de incluir en nuestro negocio a los actores de manera justa y transparente, apoyando al crecimiento de nuestra empresa y del país.

Financieramente, Floralp es una empresa muy sólida; pues cuenta con un capital suscrito y pagado de \$ 1.036.898. A Diciembre del 2008, refleja un índice de endeudamiento del 62,3% con una utilidad neta de \$ 449.460 y un índice de liquidez \$ 1,85. La productividad de su capital de \$ 10,98 y un rendimiento del 51%. La productividad de sus activos de \$ 4,08 con un rendimiento del 19%. La evolución de su patrimonio alcanza el 178% y la productividad de su capital de trabajo alcanza \$ 8,31. Los índices tanto de liquidez como de capital de trabajo son altos, debido a que mantenemos un apalancamiento con proveedores de tan solo el 24% específicamente debido a que prácticamente compramos la materia prima de contado y recuperamos nuestras ventas a los 42 días en promedio; teniendo una rotación de

inventarios de 28 días. El total de los costos más los gastos ascienden a \$ 8.964.236,12, siendo muy cumplidos con el 100% de los contratos pagados.

Durante el año 2008, el valor total de nuestra nómina ascendió a \$ 1.044.876,68 siendo el 11,6% del total de nuestros costos y gastos. La empresa cancela a todos los actores el 100% del total de las utilidades, sin existir retención alguna salvo aquella que los accionistas desean reinvertirla y se lo hace inmediatamente.

Respecto a los impuestos, \$ 261.195 se destinaron para cumplir con todas las obligaciones con los diferentes entes de control; con los mismos que siempre nos esforzamos por cumplir a tiempo.

Nuestros PROVEEDORES DE CAPITAL son la BANCA PRIVADA en un 79% y los ACCIONISTAS en un 21%. No hemos recibido ningún tipo de subsidios y hemos realizado donaciones que alcanzan los \$ 41.799,16 repartidos entre la comunidad y empleados. Respecto a las inversiones en infraestructura, hemos alcanzado los \$ 474.053 que han ido en beneficio de todos al ofrecer instalaciones que permitan y apoyen a los empleados a realizar sus actividades confortablemente.

El año 2008, nuestra industria se vio afectada por la inestabilidad en el sector lechero; además de, políticas Gubernamentales de fijaciones de precios que cambiaron los esquemas previstos.

Los costos de producción de la empresa se estructuran sobre la base de la teoría de la partida doble y tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción obtenidos en cada una de las órdenes de producción. Los beneficios económicos se obtienen a través de la calidad de la información, base fundamental para la fijación de precios y márgenes de rentabilidad. Los productos que la empresa oferta en el mercado, guardan estricta relación al mismo y garantizan un precio justo sin sacrificar por esto la calidad de las materias primas e insumos.

Para el año 2009, se prevé implementar sistemas de costos paralelos como el ABC, KAIZEN y costeo variable.

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 2008, el número total de empleados en nuestras operaciones globales fue de 97 personas contratadas directamente en el rol de pagos, el promedio de rotación de personal durante 2008 fue del 1.5%.

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 1 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.

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

Apoyamos la definición de horarios que permiten a los empleados balancear su trabajo con su entorno familiar, cuando esto no entra en conflicto con la operación de nuestro negocio. En este año cambiamos el horario de las oficinas de Ibarra generando que el personal salga una hora más temprano por la tarde, facilitando sus actividades personales y familiares.

Respetamos el derecho de nuestros empleados a conformar o formar parte de un sindicato u organismo representativo, sin que hasta el momento nuestro personal haya sentido la necesidad de conformarlo pues su acceso a la dirección es libre y no presenta complicación al momento de expresar sus

necesidades. Sin embargo en este año fomentamos que el personal se asocie conformando "listas" para conformar el comité de seguridad industrial, de igual manera hemos generado la asociación de los empleados para conformar una cooperativa que empezara como un fondo de ahorro para lo cual Floralp ha donado una capitalización inicial de USD 7000

Entre otros, este año llevamos a cabo un entrenamiento sobre técnicas de coaching en el que participo toda la organización con excelentes resultados los mismos que serán útiles tanto en su vida personal como profesional, adicionalmente realizamos una difusión masiva para conocer y recordar nuestro reglamento interno.

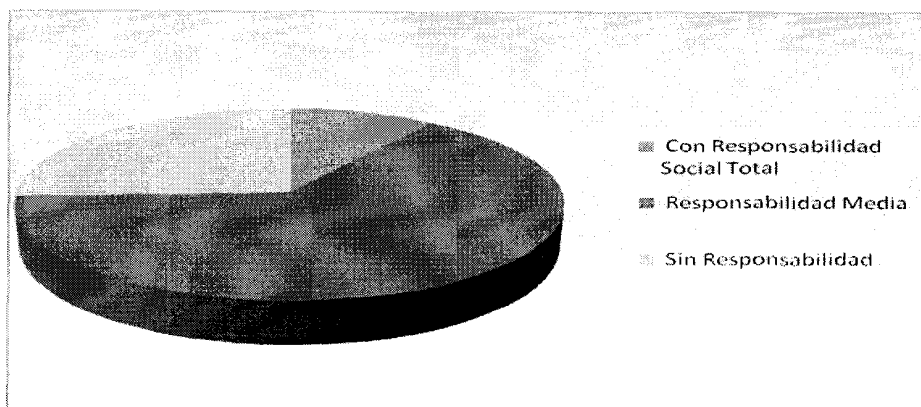
Para el 2009 incluiremos en nuestro programa de capacitación la sensibilización sobre nuestro código de conducta, el mismo que será realizado por nuestro Gerente General en todas las localidades de la empresa.

Este año como parte de nuestra preocupación por la niñez incluimos a los hijos de nuestros empleados en un concurso de dibujo con el fin de estimular sus competencias técnicas y psicosociales e involucrarlos en nuestra cultura organizacional, el concurso se llevo a cabo el 1 de junio día del niño y adicional a los premios que recibieron los ganadores, sus trabajos serán visibles en nuestra página web y han sido utilizados en el calendario que Floralp regalará a sus clientes y amigos en el año 2009, así como en las tarjetas navideñas.

Nuestros Proveedores:

Dentro de la Evaluación y Selección de proveedores contempla criterios de responsabilidad social. En los años 2006 y 2007 se hizo visitas para cumplir con la primera fase que es comunicar e incentivar hacia Responsabilidad, en el año 2008 se hizo una encuesta para determinar el estado de conciencia de nuestros proveedores. Muchas empresas se van concientizando sobre aspectos de cuidado del medio ambiente, cumplimiento de obligaciones con trabajadores, cumplimiento con requerimientos del gobierno, como conciencia y como parte de los requisitos para poder cumplir con requisitos municipales de funcionamiento.

En cuanto a empresas con trabajo enfocado a responsabilidad social este año son:



No se ha evidenciado prácticas de trabajo infantil o de trabajo forzado ya que conjuntamente con la calificación se verificó el cumplimiento de este requisito.

Con nuestros proveedores de materia prima, tenemos firmados acuerdo de compra de la leche, por un tiempo indefinido, mantenemos negociaciones totalmente transparentes.

Hace 10 años empezamos a trabajar conjuntamente, en el desarrollo de un programa de capacitación, con el objeto de mejorar la producción de sus fincas, así mismo lograr excelencia en los procesos productivos y obtener leche de calidad competitiva.

En dicho procesos de capacitación, se ha trabajado en temas de producción sustentable y sostenible, donde específicamente se ha logrado el producir leche sin residuos de inhibidores de crecimiento, adulterantes, etc.

Hace 4 años empezamos el trabajo con pequeños ganaderos asociados, con ellos hemos desarrollado un programa intensivo de fomento ganadero, con el objeto de mejorar su nivel de ingresos a través de la mejora de su negocio.

Trabajamos actualmente con dos asociaciones de producción de leche, las cuales agrupan a 100 pequeños ganaderos, entre las provincias de Imbabura y Carchi. En el último año gracias al apoyo de ONG'S (USAID – RED PRODUCTIVA Y SNV) hemos podido dar un mejor avance a este proceso.

Los avances que se obtuvieron, fue la generación de empleo, se paso de 53 a 122 empleos, lo cual es mejorar en 138 % los ingresos por empleo en la caso de Rancheros del Norte y pasar de 46 a 88 empleos, lo cual es mejorar en 50 % los

ingresos por empleo en Buenos Aires. Así mismo el ingreso por litro de leche subió en un 50 %, y el ingreso por socio se incremento en un 63 % en el caso de Rancheros del Norte y 115% en Buenos Aires. Así mismo el crecimiento que se obtuvo en producción de leche de los pequeños ganaderos fue del 20 % en relación al año 2007.

Tememos implícito en la capacitación temas como:

- 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

Con los cuales hemos tenido mucha aceptación y compromiso por parte de ellos.

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

Como política de trabajo, es la inclusión de pequeños productores a la cadena de los lácteos, y ayudar

A la formación, crecimiento y capacitación de estas comunidades, este trabajo lo seguimos fortaleciendo gracias al apoyo de SNV (servicio de asistencia técnica holandesa), y al proyecto BID-FOMIN-SNV, que lo firmamos en Agosto del 2008.

Con todo esto logramos contribuir al crecimiento y permanencia de todos nuestros proveedores de leche, sin importar su tamaño o localización geográfica.

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

En el año 2008 se compró 12'817.681 litros de leche a ganaderos medianos y grandes, 1'460.000 litros del leche a ganaderos pequeños asociados y 382.187 a Industrias Lácteas del sector.

En nuestro avance del programa de certificación de predios libres de enfermedades zoonóticas, este año ya contamos con el 28% de hatos libres de brucelosis y 37% de hatos libre de tuberculosis, esta certificación es emitida por SESA. La certificación consiste en haber pasado 3 monitoreos sin haber tenido presencia de vacas positivas a estas enfermedades en los hatos. Durante el año 2007 no contábamos con ningún hato libre de estas enfermedades. 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 (3500 animales muestreados) es haber pasado de un 6 % de casos de vacas positivas a brucelosis en el 2007 a un 3.50 % de vacas positivas en el 2008 (3850 animales muestreados). Esto indica el compromiso que tienen nuestros proveedores por brindar la mejor calidad de leche posible al mercado.

El impacto Ambiental:

En el 2007 terminamos el proyecto de producción más limpia, que no es hacer mas higiénicas las cosas sino, procurar un uso eficiente de todas las energías y recursos naturales que se usan en las plantas para su producción, donde hicimos hincapié en temas como energía eléctrica, agua y combustibles, el 2008 fue un año de ir ajustando los procesos y volviéndolos más eficientes en el uso.

Esto nos llevo a hacer mejoras en los procesos de producción de agua helada, de vapor sobre todo por ser los que mayor impacto de uso de recursos tenían, estas mejoras nos han llevado a tener mejoras significativas en el uso de agua con una reducción del 12% y del consumo de diesel del 17%, en cuanto a energía eléctrica todavía no se logran mejoras significativas pero se tiene un mejor control y monitoreo del consumo y se encuentran en la fase de evaluación de mejoras posibles.

Estos temas ambientales se están realizando en todas las plantas.

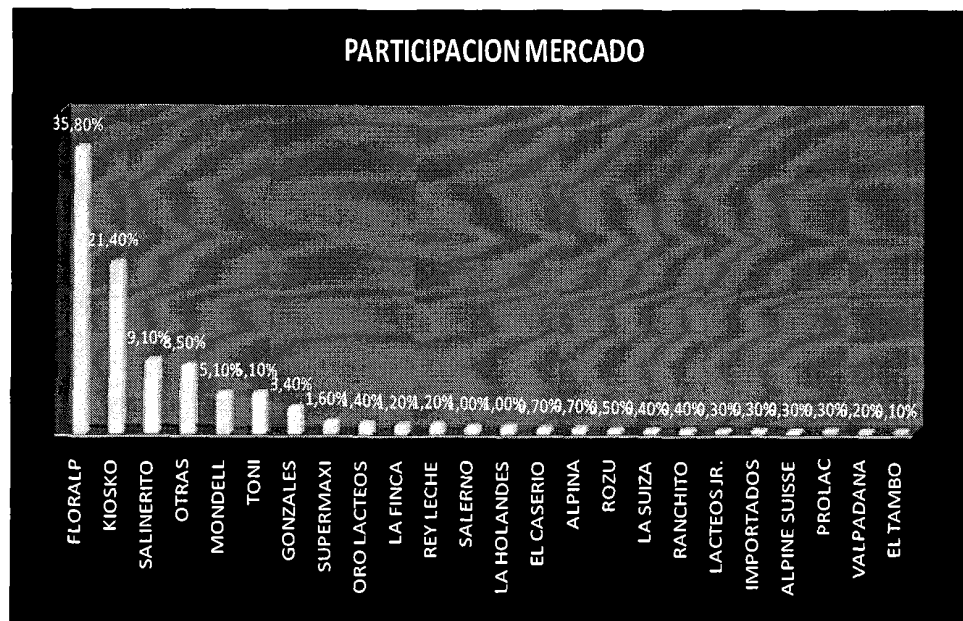
A partir de este año en la planta de San Gabriel se ha iniciado a descremar el suero para producir mantequilla lo que nos dará además de la recuperación de la grasa del suero un mejor cuidado ambiental al no arrojar como desechos al mismo, es un avance significativo también.

Estamos también este momento haciendo un plan de manejo medio ambiental completo en la planta Ibarra el cual será replicado en las otras plantas durante este año, esto implica control y monitoreo de efluentes, emisiones y desechos sólidos, siendo el mas conflictivo los efluentes y con los que mayor esfuerzo tendremos que hacer.

El mercado:

1. MERCADO INSTITUCIONAL:

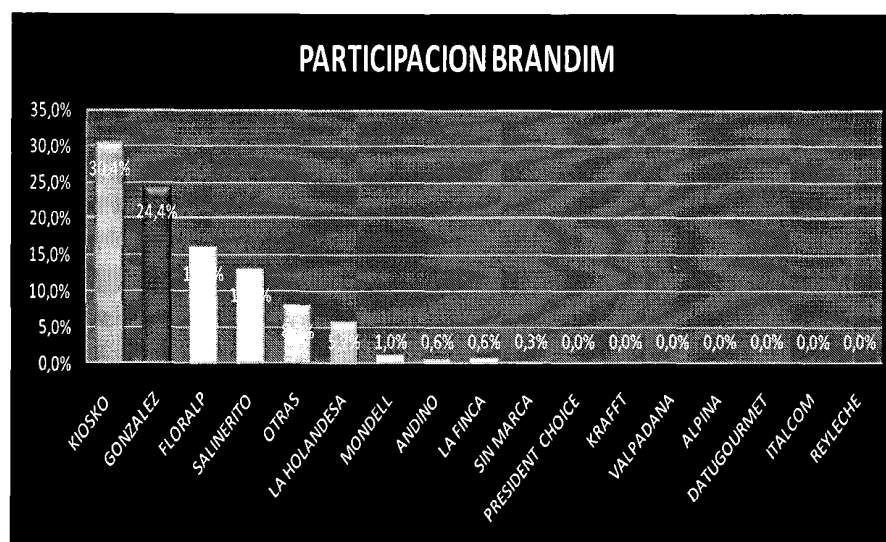
- a. Participación de Mercado: Floralp de acuerdo al estudio realizado por "Brandim", en el 2007 ha participado del **34.8%** del consumo de lácteos prorrateado por volumen de compra y línea de producto en volumen de compra en el Ecuador, esta información no ha cambiado mayoritariamente en el 2008, ya que a pesar de que existen nuevos competidores, Floralp ha mantenido sus ventas en este mercado, perdiendo a veces clientes y por otro lado ganándolos. Además de que los clientes han permanecido los mismos, en número no han crecido, sino simplemente se han mantenido, al menos en lo que a nuestro segmento de mercado se refiere.
- b. Líder del Mercado: Con la participación antes mencionada Floralp mantiene el primer puesto dentro de la categoría de productos "Lácteos, con énfasis en quesos".
- c. Jugadores: Quienes al momento participan de este mercado son las siguientes empresas:



2. MERCADO DE CONSUMO:

- a. Participación de Mercado: El análisis de la participación del mercado se tienen dos datos, el uno logrado por Brandim, que se logra a través de las encuestas realizadas a nivel nacional directamente a los consumidores, y el otro basado en los reportes que se logran desde Supermaxi, Mi Comisariato y Santa María, de todas maneras esto se cruza con los datos de proceso de compras que realizan los consumidores en la categoría. Por lo cual se considerará como más certero el logrado por las participaciones de las ventas de los autoservicios.

De acuerdo a Brandim, nuestra participación como Floralp está en 15.6%, y el de Zuleta está en 0.3%, con lo cual logramos en conjunto un 15.9%, y es así como lo manejaremos por las forma única de hacer la parte comercial.



***Estudio Brandim**

Mientras tanto que cruzando la información de Brandim con la de los supermercados, se puede tener que Floralp y Zuleta participan en conjunto del 27,8%, lo cual es bastante menor de lo que se tenían anteriormente.

Para evaluar la Satisfacción de sus clientes, Floralp definió un procedimiento, debidamente documentado FLPRMSCE, el mismo que prevé que se realicen mediciones quincenales en todas las oficinas comerciales a nivel nacional. Logrando que al menos se llegue a evaluar por cada ocasión al 15% de los clientes, con lo cual en más o menos 6 meses se lograría tener una medición de todos y cada uno de los clientes.

La forma en que se hace esta medición se basa en los atributos de calidad del producto y servicio que el mismo cliente manifiesta como importante para cubrir con sus necesidades, el mismo que se traducen en una encuesta, la que nos permite que cada uno de los atributos sea evaluado de 1 a 12 como máximo.

Al momento y por decisión del Comité de Ventas, se debe dar seguimiento a todas aquellas calificaciones que sean menores a 100% para dar una solución a las mismas y lograr un 100% de satisfacción de los clientes externos.

Durante el 2008, las mediciones se han mantenido en un promedio del 98% siendo el mínimo aceptable del 95%.



Para este año hemos hecho una fuerte intención de fortalecer el área comercial de la empresa, incorporaremos a una fuerza de ventas mayor en las principales ciudades y dividiremos la gestión comercial de la gestión de marketing, dándole también mayor impulso a la parte creativa y de promoción y publicidad, reformaremos todos nuestros empaques con una nueva imagen más fotográfica, aprovechando las nuevas maquinas para empackado que hemos adquirido.

xxx

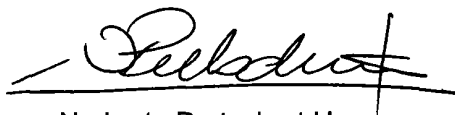
Estamos fortaleciendo también el desarrollo de otros productos y tenemos expectativas interesantes con el queso costeño que lo empezamos a realizar en Nono con aceptación del cliente al momento.

Para finalizar, este año nos hemos propuesto certificar a la empresa en ISO 22000 que une nuestra antigua certificación ISO 9000:2001 con la gestión de inocuidad o Haccp, al alcanzar esta norma, estaremos aun mas cumpliendo y anticipándonos a los requerimientos del mercado ecuatoriano y en este sentido seguiremos siendo pioneros y ejemplo de los industriales lácteos en el país.

Los tiempos de crisis nos proponen siempre preocupaciones, pero estamos convencidos que debemos cuidar el trabajo, ahorrar, cuidar nuestro mercado interno principalmente y claro, aprovechar todas las oportunidades que nos presentan los cambios a los que estamos y estaremos sujetos.

No me queda sino agradecer la confianza depositada en mi durante estos dos años de gobierno, ahora estamos a la puerta de establecer nuevos mecanismos que nos harán más eficientes y competitivos con el buen gobierno corporativo, la organización está lista para eso y estoy convencido que seguiremos adelante de buena forma.

De los señores accionistas,



Norberto Purtschert H.
GERENTE GENERAL

