

SOCIEDAD INDUSTRIAL GANADERA EL ORDEÑO S.A.
INFORME DE GERENCIA GENERAL
EJERCICIO FISCAL 2012

A los señores Accionistas:

Cumpliendo con las disposiciones legales y estatutarias, pongo en su conocimiento el informe de Gerencia correspondiente al ejercicio fiscal 2012.

Los logros obtenidos son el resultado del trabajo y la responsabilidad con los que la empresa lleva a cabo sus actividades, basados siempre en el cumplimiento cabal de todas las resoluciones de la Junta General, del Directorio, así como de todos los requerimientos legales y fiscales.

Conociendo la alta dependencia que manteníamos de la leche en polvo y el riesgo que esto significaba para la sustentación de la compañía, que sabíamos se vería afectada por la volatilidad del mercado internacional, así como por el ingreso al mercado de nuevas empresas que generarían competencia en este producto, se resolvió afrontar este reto y es así que en el año 2012, con mucho orgullo culminamos con éxito la instalación de la planta de leche UHT, inversión que se la realizó con el esfuerzo de los señores accionistas, una adecuada planificación técnica y el apoyo del sistema bancario.

Acogiéndonos a los beneficios del Código Orgánico de la Producción, emitido por el Gobierno con fecha 29 de diciembre del 2010 -, El Ordeño conformó la compañía denominada Corporación de Alimentos y Bebidas, CORPABE para obtener los beneficios del Art. 9.1 que indica *"Exoneración de pago del Impuesto a la Renta para el desarrollo de inversiones nuevas y productivas"*.

El proyecto UHT asciende a una inversión de 4.2 millones de dólares, la realizamos con ingeniería y tecnología Tetrapak, con una construcción civil en la que se utilizan todos los estándares antisísmicos y de resistencia que requiere una inversión de este tipo. La inversión no ha terminado aún, pues requerimos todavía la instalación de varios equipos como tanques asépticos, y servicios generales tanto para el mejor funcionamiento de la planta como para el cumplimiento de regulaciones medio ambientales.

El día de hoy nuestra capacidad de proceso entre la nueva planta instalada y la planta de polvo existente y potencializada, llega a 240.000 litros diarios, y cuenta con líneas de producción para leche UHT de cartón de 1 litro; de 200ml, y funda plástica larga vida en presentaciones que van desde 200 ml a 1100 ml.

Tanto el diseño de la fábrica como la tecnología utilizada, la convierte en una de las fábricas más estratégicas, modernas y funcionales del país.

Creemos que esta inversión, unida a la filosofía de apoyo al productor, asegurará el fortalecimiento de la empresa y sobre todo será un apoyo muy importante para motivar la dinámica en el sector y asegurar no solo su sostenibilidad - sino también

su crecimiento, pues ésta nos permitirá llegar al exterior con productos de mayor valor agregado.

El año 2012, fue un año con muchos retos para la producción de leche en polvo industrial, que ha sido nuestro principal producto de venta, situación que avizoramos en el tercer trimestre del 2011. En el ámbito nacional, tuvimos la incursión en el mercado de nuevas plantas de leche en Polvo en el Austro, con una estrategia de ingreso al mercado de precios bajos. En el ámbito internacional el precio de la leche se mantuvo bajo durante el año 2012, y Colombia, país que firmó el TLC con USA, Europa y Acuerdos con Mercosur, realizó importaciones sin aranceles de esos países a partir del segundo trimestre del 2012 utilizando los cupos que les permitían estos Acuerdos; esta situación generó un impacto muy negativo en Colombia, y de hecho se lo vio reflejado en Ecuador, ya que mucha de esa leche ingresó al país en formas ilegales sustituyendo la compra local, y lógicamente cerró la posibilidad que teníamos de seguir exportando a Colombia como lo hicimos a finales del 2011 y durante el primer trimestre del 2012.

Para completar el círculo de esta dinámica del ambiente adverso del negocio de la leche en polvo, la compra por parte del Estado ecuatoriano bajó de 1.920 - TM a 1.225 toneladas, lo cual complicó más aún el escenario.

Ante estas realidades de competencia con precios bajos de leche en polvo, ingreso de leche de contrabando, precio internacional de leche bajo, disminución paulatina de compra por parte del Estado desde el año 2011, sumados a una producción creciente en el segundo semestre del 2012 con el compromiso de compra a nuestros productores y la compra de leche que no teníamos prevista de importantes accionistas de la empresa que tuvieron problemas de comercialización en otras plantas, tomamos durante el año las siguientes medidas:

- Realizamos a inicios del 2012 una exportación en volúmenes importantes a Colombia en donde por coyuntura de inundaciones requirieron leche ecuatoriana. Esto nos ayudó a compensar la baja de compra que sabíamos el gobierno haría.
- Implementamos los programas de segmentación de mercado de polvo industrial ofreciendo productos que los habíamos desarrollado con este fin, como leche en 25kgs al 50% de grasa (crema en polvo), leche de 25kgs 35% de grasa, leche descremada, así como fórmulas industriales específicas para industrias.
- Indudablemente tuvimos que hacer ajustes a nuestros precios de venta, lo cual tuvo un impacto directo en los resultados de la operación.
- Intensificamos la estrategia de ingreso al mercado de consumo masivo al detal, fortaleciendo nuestros acuerdos con las principales cadenas de supermercados, tanto con marca El Ordeño así como con marcas Blancas. Con todo esto incrementamos la venta de este tipo de producto en un 36% más que el año anterior a pesar de que la categoría de leche en polvo está

bajando en el mercado nacional por el incremento de consumo de leches de larga duración.

A finales del año 2012, al contar ya con la posibilidad de producción de leche en funda UHT ingresamos a las cadenas Megamaxi, Supermaxi y AKI con marcas AKI y Supermaxi.

Lanzamos al mercado también la marca de leche TILA, en envase tetrabrik, la cual se encuentra ya en todas las cadenas de supermercados, esta leche tiene una calidad excepcional, una facilidad de uso al contar su envase con tapa, y se expende a un precio adecuado para el consumidor. Esperamos con las estrategias de mercadeo que se implementarán en el año 2013 ir creciendo en participación en perchas y estar con mayor presencia en los hogares ecuatorianos.

De igual manera al contar ya con la posibilidad de producción de leche en 200ml, participamos en 2 licitaciones del Estado para hacer leche de sabores para el desayuno escolar. Sin duda esto fue un reto técnico, ya que produjimos alrededor de 10'000 000 de envases y distribuimos este producto a 23 bodegas del Ministerio de Educación en todas las provincias el país, con un gran despliegue logístico.

Con todas estas acciones, a pesar de la caída del mercado, logramos mantener la compra de leche de nuestros productores y los precios pagados a los mismos llegando a 37'210.550 litros en el año, lo que da un promedio de 101.946 litros día, y llegamos a ingresos de \$27.112.959 dólares durante el periodo.

En cuanto a la materia prima, cabe mencionar que la estrategia que hemos implementado es la de un modelo de desarrollo de Centros de Acopio de leche con una estrategia asociativa empresarial e incluyente que ha beneficiado a miles de personas. Hoy contamos con 49 centros de acopio y 3.951 productores agrupados en los mismos.

El 98% de los proveedores de El Ordeño son pequeños productores. El trabajo asociativo ha sido no solo gratificante desde el lado humano, sino que ha servido como modelo, por lo que ha sido caso de estudio por la FAO, por FEPALE, RIMSIT, así como por el Gobierno Ecuatoriano como un modelo a ser replicado tanto aquí como en otros países.

Cabe destacar que mantenemos una comunicación permanente con nuestros productores y dirigentes comunitarios, a quienes siempre les explicamos la realidad del mercado, las implicaciones que esta realidad tiene en la compra de la materia prima, y hemos tenido de ellos siempre un apoyo irrestricto a pesar de los sacrificios que en muchas ocasiones les ha tocado hacer.

La calidad de la materia prima que recibe hoy en día El Ordeño ha alcanzado niveles óptimos, mantenemos programas de capacitación permanente, muchos en conjunto con AGSO, otros con el Consejo Provincial, y con la GIZ, ONG Alemana y el MAGAP.

Estamos en conversaciones con un Grupo Neo Zelandés para la difusión e implementación de tecnología de producción Neo Zelandesa en Ecuador, la cual fue inicialmente introducida y validada por un importante accionista en su propiedad y que ha probado ser efectiva para el desarrollo de la ganadería en nuestro país. Recordemos que uno de los objetivos de El Ordeño es llegar al mercado internacional con nuestros productos lácteos, para ello requerimos ser competitivos en toda la cadena. El objetivo de esta alianza es utilizar las mejores prácticas ganaderas del país más eficiente en la producción de leche del mundo, que controla el 60% del mercado mundial de la leche, como lo es Nueva Zelanda, y aplicarlas en nuestra realidad. Estamos seguros que de masificar esta experiencia lograremos generar un cambio total en la producción del Ecuador.

En cuanto a infraestructura, aparte de la importante inversión hecha en la instalación de la planta UHT, hemos realizado inversiones en la planta de Polvo, al mejorar los sistemas de recepción, pasteurización y descremado de la leche, instalando equipos con tecnología de punta, hemos cambiado el techo de la torre de secado y cambiado los pisos del área de proceso. De igual manera se han modernizado nuestros laboratorios, tanto de productos terminados como de materias primas, con la instalación de equipos muy confiables y ha habido optimización también en los servicios generales de la planta.

Se ha perfeccionado el sistema de bodegas con la construcción y adecuación de las mismas, lo que nos permite un más práctico manejo de inventarios.

Durante el periodo se ha dado un especial énfasis a los Recursos Humanos, pues nos hemos preparado para que nuestro personal pueda adaptarse al crecimiento y cambio que la empresa debe tomar desde el año 2013, pues el pasar de una cultura de abastecimiento de mercado industrial a mercado de consumo directo, sea con producción de nuestras marcas o de terceros, implica una gran cantidad de adaptaciones y cambios.

Estamos dando la importancia que se merece al establecimiento y vivencia de los valores corporativos, que son: Solidaridad, Confianza, Innovación, Unión y Respeto, pues creemos que toda persona que colabore con nuestra empresa debe vivir estos valores interiorizados. Estos valores son la cultura de nuestra empresa y si la gente los vive y los hace suyos, definitivamente el ambiente generará colaboradores comprometidos, que amen lo que hacen, lo que redundará en mayor productividad.

Implementamos un sistema de evaluación para que cada trabajador pueda tener claridad en sus fortalezas y debilidades y pueda ingresar a los programas de mejora continua.

Con el fin de fortalecer las habilidades, tanto gerenciales y de liderazgo, nuestros funcionarios y trabajadores han podido capacitarse en áreas relacionadas a su labor, sean éstas técnicas en producción, o contables y administrativas. Creemos que estamos con una planta de profesionales del más alto nivel en sus áreas.

De igual manera establecimos un sistema de medición de clima laboral el cual permite tomar políticas certeras en este campo.

Durante este periodo también se ha puesto mucho énfasis en la seguridad industrial de la planta. Si bien es cierto que las regulaciones sobre estos temas son muy estrictas, nuestra filosofía ha sido implementar una conciencia de seguridad industrial que permita a los colaboradores trabajar en un ambiente lo más seguro posible que mitigue al máximo los riesgos de trabajo. En este sentido se ha conformado el comité de seguridad, así como los subcomités, procurando la mayor participación de los trabajadores. Se han realizado varios cursos sobre estos temas e inclusive nuestros trabajadores están entrenados en primeros auxilios. Esto es bueno para cualquier evento en la empresa y fuera de ella.

El Gobierno Nacional por intermedio del Seguro Social, realiza auditorías de seguridad industrial y riesgos de trabajo en diferentes empresas a nivel nacional. Nosotros hemos tenido dos Auditorias en las cuales he podido participar directamente, y han sido realmente muy positivas para nuestro desarrollo, pues quienes las realizan son técnicos especializados y con gran experiencia, lo que nos permite evaluaciones objetivas de nuestra situación. A más de las recomendaciones muy valiosas, ellos hacen una evaluación porcentual de cumplimiento basada en una lista de 36 puntos que se deben cumplir. Nuestra última evaluación llegó al 90.91%, cifra que para ser el primer año de implementación nos confirma que estamos por buen camino.

Al ser proveedores de empresas muy importantes a nivel nacional e internacional, hemos sido auditados técnicamente por Unilever, La Fabril, lo cual es realmente una gran ayuda para nosotros porque nos obliga a mantener altos estándares de calidad. Las dos auditorías las hemos pasado sin inconvenientes y las recomendaciones que nos han dejado nos han permitido mejorar.

Pasamos también la auditoria de SGS, la cual es requerimiento para renovar la calificación de HCCP y BPM, que son requisitos indispensables si queremos ingresar a mercados internacionales.

En cuanto a Registros Sanitarios, Marcas y diseño de etiquetas, hemos trabajado arduamente, preparándonos para tener una cartera de productos importantes, tanto para el mercado local como para el internacional.

El día de hoy contamos con registros sanitarios y etiquetas aprobadas para todas las categorías de leche de cartón UHT en diferentes presentaciones y para todas las categorías de leche en funda en distintas presentaciones, lo que, al ser algo tan arduo de conseguir, se ha convertido en un limitante para empresas nuevas.

En Venezuela tenemos registros sanitarios de 2 marcas de leche de cartón en presentaciones de 1 litro y 200 ml de sabores. Y tenemos también registros de marcas de leches de empresas venezolanas para las cuales produciremos como maquila. Esperemos concretarlas en este año.

Expectativas a futuro:

En cuanto a leche en polvo, tenemos la confianza que el año 2013 podamos recuperar en alguna forma el mercado local de esa leche, hemos mantenido acercamientos con el Gobierno que ha acogido nuestras sugerencias de incrementar el uso de leche en polvo en las fórmulas, así como el aumento de uso de leche líquida en 200 ml.

De igual manera el mes de Marzo de este año, por razones climáticas en Oceanía, el precio internacional de la leche en polvo subió a 40% situándose en la última subasta en \$5.116 dólares, cifra que nos facilita el ingresar al mercado internacional. Normalmente los cambios en el mercado internacional han tenido impactos en el país a los 6 meses, el caso de los stocks regionales como los que maneja Colombia pueden desacelerar los impactos positivos de estas subidas de precio, sin embargo estamos haciendo ya todos los esfuerzos para exportar a Venezuela a quienes ya les planteamos la oferta de leche en Polvo así como de leche UHT.

En cuanto al mercado local tenemos diseñadas las estrategias de mercadeo de ingreso al mismo. Mucho de lo que se debería hacer para ingresar al mercado tradicional requiere de ingentes inversiones en distribución y promoción, estamos fortaleciendo nuestra presencia en cadenas de supermercados que nos sirven como vitrina para que el momento que estemos con más fortaleza financiera tengamos una base más sólida para el ingreso al mercado local. Contamos ya con una cartera de productos de altísima calidad que están listos para el ingreso al mercado esperando el momento apropiado para hacerlo.

Señores accionistas, he tratado en este informe de hacerles conocer las realidades de mercado con los que la empresa se ha enfrentado este año, así como las inversiones que se han realizado. Hemos logrado construir la planta de leche UHT más moderna del país, lo cual hace que El Ordeño tenga una posición estratégica muy importante y estemos técnicamente listos para el ingreso de nuestros productos al mercado nacional e internacional. Y sobre todo tenemos un Capital Humano, tanto en la empresa como en nuestros proveedores, que está comprometido totalmente con el desarrollo de lo que queremos sea la empresa "la más importante del país".

ELORDEÑO S.A.

INFORME ECONÓMICO FINANCIERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

BALANCE GENERAL

ELORDEÑO S.A dando cumplimiento a las disposiciones legales de la Superintendencia de Compañías, la contabilidad en el año 2012 se efectuó de acuerdo a lo que establecen las normas internacionales NIIF

EL ACTIVO TOTAL asciende a \$ 14.217.384,64 y tiene como principales rubros a Propiedades y Equipos (netos) por \$ 4.878.785,34, Cuentas por Cobrar \$ 6.170.511,68, Inventarios 654.767,84, Efectivo y Equivalentes de Efectivo \$ 413.878,30, Inversiones \$ 2.099.441,48.

ACTIVOS FIJOS.- Las Propiedades y Equipos representan el 34% del Activo Total. Durante el año 2012 se incrementaron los Activos Fijos en \$ 1.491.533 por ampliación de bodegas \$ 147.767, compra de Maquinaria y equipo para polvo y UHT \$ 836.995, equipo y maquinaria en montaje \$ 502.621, equipos de computo \$ 9.150.

CARTERA.- De la cartera total el 86% es por vencer y 14% es vencido dentro de 15 a 120 días, pasado 121 es del 2%. Se mantiene una provisión para cuentas incobrables de \$ 20.972, De acuerdo a NIIF las cuentas muy vencidas se van ajustando con las provisiones que se generan.

INVENTARIOS.- Los inventarios al 31 de diciembre del 2012 son de 94 toneladas de leche en polvo en diferentes presentaciones, que sumando a los suministros dan un valor de \$ 654.768.

INVERSIONES A LARGO PLAZO.- ELORDEÑO S.A tiene inversiones en compañías relacionadas INSERAGRO \$ 327.960, CORPEGAN \$5.499, CORPABE \$ 1.764.083. Canola Craps y Alileche \$ 1.899.

PASIVO.- El total del Pasivo al 31 de diciembre del 2012 es de \$ 8.851.114, las principales cuentas son: Obligaciones Bancarias corto plazo \$ 4.259.950 , largo plazo \$ 1.557.354. Las Instituciones Financieras con las que se mantiene obligaciones son: Banco Pichincha, Banco Internacional, Cofiec, Rumiñahui.

CUENTAS POR PAGAR.- Proveedores \$ 1.731.805, Obligaciones fiscales e IESS \$ 287.443, Intereses por pagar \$ 57.123, trabajadores \$ 293.406 y préstamos de terceros \$ 356.122, cuentas préstamos por pagar accionistas \$ 80.923.

OTRAS CUENTAS DEL PASIVO. Provisión para Jubilación Patronal \$ 63.499, Provisión para desahucio \$ 24.224, Pasivo por Impuesto Diferido \$ 139.265.

GARANTIAS.- Las garantías entregadas son: a favor del Banco del Pichincha, Hipoteca abierta sobre terreno y construcción y Prenda Industrial de maquinaria y equipo, fianza solidaria de un grupo de accionistas por un valor de \$ 1.000.000, a Cofiec prenda industrial de maquinaria, Banco Rumiñahui Facturas de Unilever y Tony, Banco Internacional Prenda Industrial de maquinaria y prenda comercial leche en polvo.

PATRIMONIO.- El Patrimonio de ELORDEÑO es de \$ 5.366.271 que corresponde a: Capital Suscrito y pagado por un monto de \$ 4.778.775, Capital Suscrito y no pagado \$ -38.318, Reservas \$ 333.233, Utilidades Retenidas \$ 71.499, Resultados acumulados por adopción de NIIF \$ 81.915, Otros resultados integrales del ejercicio \$ 252 y un resultado del período por \$ 138.914.

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS.- Los ingresos fueron \$ 27.112.959 originados principalmente por venta de leche en polvo, leche líquida, leche UHT 200 CC de sabores.

GASTOS.- Los costos y gastos se desglosan de la siguiente manera:

COSTO DE VENTAS	23.515.730
GASTOS OPERACIONALES	2.628.817
GASTOS FINANCIEROS	575.942
TOTAL	26.720.489
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	392.470

UTILIDAD DEL EJERCICIO.- El ejercicio anual arrojó una utilidad antes de impuestos de \$ 392.470, que deducido el monto correspondiente al 15% Utilidad trabajadores de \$ 58.908, reserva legal \$15.463, Impuesto a la renta corriente \$ 104.256, Impuesto a la renta diferidos \$ 74.928, queda una utilidad neta integral de \$ 139.166.

INDICES FINANCIEROS.- A continuación algunos índices financieros importantes que permiten visualizar la gestión realizada en el ejercicio 2012.

La liquidez y solvencia de la empresa fue de 1,02 lo que permitió atender las obligaciones de corto plazo, la rotación de inventarios 20 días, rotación de cartera 69 días. El endeudamiento del pasivo frente al activo total fue del 62%.

RECOMENDACIONES

Me permito recomendar a la Asamblea acoja la recomendación de Directorio, que es la capitalización de las Utilidades de este año, reservas y utilidades retenidas que mantiene la empresa.

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento al Directorio de El Ordeño, a cada uno de sus miembros, de manera especial a su Presidente Marcelo Peña Durini por el permanente apoyo a las acciones emprendidas, al grupo selecto de ejecutivos a la Eco. Alexandra Peralta, al Ing Jorge Ruiz y al Ing Rolando Mosquera, que apoyan en esta gestión con su dedicación, profesionalismo, lealtad y compromiso con la empresa, y a todos los funcionarios en todos los departamentos empleados y trabajadores por su dedicación, esfuerzo y responsabilidad, a nuestro asesor legal Dr Manuel Robalino y a las instituciones financieras Banco Pichincha, Banco Internacional, Banco Rumiñahui, que apoyan permanentemente nuestra gestión.

Trabajamos para obtener resultados positivos, que cumplan las expectativas de los Señores Accionistas, cuidando que la empresa no pierda su horizonte y el objetivo de su creación, que es apoyar al sector ganadero en su desarrollo, contribuyendo a dar sustentabilidad a la producción lechera a través de sustituir importaciones, y proveer a nuestros clientes los productos de la mejor calidad.

Quiero terminar este informe agradeciendo en forma especial a las familias de los funcionarios y colaboradores del Ordeño, a mi esposa y a Dios porque vemos cómo cada día obra en el desarrollo de nuestra compañía.

Atentamente,



Juan Pablo Grijalva Cobo
Gerente General
4 de abril del 2013