

INFORME DE GERENCIA AÑO 2011

1. CONSIDERACIONES GENERALES

El informe de la CEPAL menciona que pese a lo inestable de la economía mundial, durante gran parte del 2011 el contexto externo fue favorable para América Latina. Los países con mayor crecimiento en la región fueron: Panamá (10.5%), Argentina (9%), Ecuador (8%), Perú (7%), y Chile (6.3).

Varios sectores coinciden en que el 2011 fue un buen año para hacer negocios en Ecuador, a pesar de una duda por parte de los industriales si estos resultados se pueden mantener.

El precio del petróleo se mantuvo alto y colaboró con los resultados; hasta el mes de octubre el precio promedio del barril llegó a \$101.4, 36% más que el promedio registrado para el mismo período del año anterior. Con estos precios, las materias primas ligadas al precio del petróleo que no tuvieron un alza en lo corrido del año, sin duda lo harán a comienzos del 2012.

Según el Ministerio de Coordinación de la Política Económica, las altas tasas de crecimiento económico durante el 2011 fueron generadoras de empleo. Se afirma que al finalizar el año, el sector no petrolero aportó con el crecimiento del 80% del PIB lo que tiene una incidencia directa en el mercado laboral al ser este sector el más intensivo en ocupación de mano de obra. Considera además, que hasta septiembre de 2011 se notó una reducción de la tasa de desempleo y una mejora en el ingreso de los hogares, resaltando que este desempeño se ha conseguido en un contexto de crecimiento de precios que si bien ha sido considerable, especialmente la inflación de alimentos, estuvo dentro de los supuestos macroeconómicos del gobierno.

El gasto del Gobierno Central alcanzó los 16988.9 millones de dólares lo que representa un 19.4% frente al año anterior. Tanto el Gobierno Central como organismos internacionales como la CEPAL mantienen un panorama conservador para el 2012. La previsión oficial de crecimiento del PIB para el Ecuador es de 5.35%.

2. CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

Los ingresos operacionales totales crecieron un 24.05% al pasar de \$7.545.178.39 a \$9.373.359. Durante el año 2011 se vendieron 6.670.054 unidades; el precio por unidad pasó de 1.23 en el 2010 a 1.37 en el 2011. El volumen de producción creció de 5554 Tons en el 2010 a 7756 en el 2011 lo que significa una mejoría del 40% en volumen y del 14% en unidades.

El costo del kilo de queso se mantuvo constante en \$4.66, mientras el precio por unidad pasó de \$2.15 a \$2.17. Por su parte, el precio del kilo de yogurt disminuyó de \$0.98 a \$0.89, mientras que el precio por unidad varió de \$1.40 a \$1.48.

El precio por kilo del mix de producto se redujo de \$1.29 a \$1.18. Al permanecer constante el precio del queso, es fácil deducir que el menor precio por kilo se debe al crecimiento en ventas de los formatos grandes, así: yogurt de 4 kilos +58%, yogurt de 2 kilos + 33% y yogurt de funda de 1 litro +82%. La mayor venta de formatos grandes va de la mano con el crecimiento en ventas del canal autoservicios que fue del 38%; el crecimiento en la cadena Favorita fue del 38% y de 23% en Almacenes Santamaría.

La cadena de almacenes TIA merece un comentario independiente; sus ventas pasaron de \$52211.62 en el año 2010 a 343915,74 en el año dado que ampliamos nuestra presencia a 85 locales a nivel nacional. No obstante el crecimiento interesante en ventas en esta cadena contrasta con el manejo confuso y poco claro de la relación comercial por parte del cliente; más adelante indicaremos las razones por las que mantendremos la relación comercial con dicha cadena.

Con respecto al Balance general podemos observar lo siguiente:

- 2.1. Si bien es cierto hemos tenido un incremento del 2% en los gastos operacionales frente a los dos años anteriores también es cierto que dicho incremento estuvo por debajo del 5.41% del índice de inflación del 2011. El costo de ventas mejoró en 4 puntos porcentuales frente al año 2009 y 1 punto frente al año anterior. El incremento en el volumen de producción ha favorecido la amortización de gastos fijos y nos permitió alcanzar una utilidad operativa del ejercicio de \$525.461.00 a pesar de haber mantenido constantes los precios de la mayoría de nuestro portafolio. Con este margen pudimos destinar \$181.682.85 a inversión, cubrir compromisos de financiamiento por \$180.953.20 y pasar el año con un saldo positivo en Caja y Bancos.

El precio de leche incidió favorablemente en los resultados dado que en promedio pagamos un precio en finca de \$0.4223, ligeramente abajo del vapor presupuestado (\$0.43); este margen, \$80450, sirvió para compensar el mayor costo del azúcar que tuvo un incremento de precio del 9% al pasar de \$32.5 el saco de 50 kilos a \$36.7. Sin tomar en consideración que tuvimos que comprar azúcar importado a \$45 el saco y producto spot en el mercado mayorista a precios similares lo cual arrojó un incremento en precio promedio del orden del 15%. Con el volumen de compra de 537244.53 el cambio de precio arroja un valor de \$80567 prácticamente igual al menor costo de leche.

2.2. El activo registra un crecimiento del 8% frente al año anterior (\$2.876.9 vs. 2664.07). Por su parte, el pasivo se redujo en un 5% y el patrimonio creció el 5% con lo cual la estructura financiera de Inprolac S.A. mejora sensiblemente frente a años anteriores.

2.3. Las razones financieras más comunes para el período, fueron:

Capital de Trabajo (AC-PC): \$172.635.2

Razón Corriente (AC / PC): 1.14

Apalancamiento Total (PAST / PATT): 1.27

Rendimiento del Activo Total (U/AT): 0.18

Rendimiento del Patrimonio (U/PATT): 41%

3. Análisis del Mercado

El portafolio de productos elaborados por Inprolac S.A. sigue estando más enfocado al canal autoservicios; en consorcio Favorita Dulac's es líder en la venta de quesos frescos, Dulce de Leche (sumando la marca privada) y yogurt en la presentación de yogurt de 4 Kilos. Aún tenemos una baja participación en la presentación de 2 Kilos dada la fuerte competencia de Toni y Alpina con sus productos de alto valor agregado.

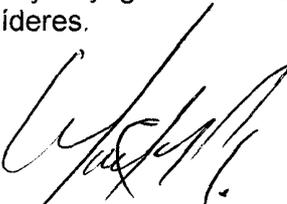
En las presentaciones de 100 gramos a 2 Kilos existen marcas muy fuertes como Toni, Alpina (Regeneris) y Chivería en cuyos formatos ha sido muy difícil ganar participación de mercado. Solamente en yogurt funda 1 Kilo hemos podido lograr un crecimiento interesante acercándonos al 40% delo mercado cuando el líder Rey Leche que tiene el 53%.

Es importante mencionar la mejor percepción de marca por parte de nuestros consumidores y del público en general. La inclusión de Inprolac S.A., al final del año, como miembro del CIL ha redundado en el fortalecimiento de la imagen de la compañía gracias a los aportes técnicos y de opinión al seno del gremio. Los avances en cuanto al desarrollo e implementación de un sistema de calidad, los avances en los temas laborales, de salud ocupacional y medio ambiente, de cumplimiento con las obligaciones fiscales y de relaciones externas han sido los pilares que sostienen la buena imagen de Inprolac S.A. como compañía y de Dulac's como marca.

4. Perspectivas 2012

1. El resultado del año va a estar muy ligado, como en años anteriores, al precio promedio de pago de leche al ganadero; la estructura de costos ha sido elaborada sobre la base de un precio promedio de \$0.44. Vale la pena indicar que el precio base decretado por el gobierno es \$0.3933 + bonificaciones por calidad. A la fecha aún hay incertidumbre sobre si se revisará o no el precio base lo cual podría afectar significativamente el precio promedio y por ende los resultados.
2. Las inversiones que se han venido haciendo año tras año serán muy visibles en este 2012, pues estamos obligados a obtener la certificación en BPM por parte del ministerio de salud para poder lograr el beneficio de obtención automática de registros sanitarios y así ser más dinámicos en innovación y desarrollo de productos. Es objetivo para este año alcanzar la certificación ISO 9001 2008; para lograrlo, el mayor pendiente es justamente el tema de registros sanitarios los que se hallan en proceso de actualización.
3. La cadena de Almacenes TIA empezará a operar bajo la modalidad de entrega centralizada para los locales de la zona costa lo cual tiene como principal beneficio la eliminación de devoluciones por local es esa zona del país la cual es la de más difícil manejo. De otro lado, también se va a ganar en una mayor y mejor colocación de pedidos por cuanto estos serán generados por un solo comprador que recoge la necesidad de todos los locales.
4. La línea blanca de marca Privada representa aproximadamente el 30% de nuestras ventas; el crecimiento de esta línea no ha sido el esperado por lo que podríamos perder todas las referencias, excepto las presentaciones de funda con lo que veríamos reducidos los ingresos totales en un 15% aproximadamente. Es por eso que tendremos que hacer una propuesta para mantener ese portafolio por un tiempo prudente y buscar desarrollar otros productos para compensar en algo la posible reducción en ventas (Postres y LCA).
5. Es importante definir en este segundo trimestre del año la conformación de un equipo de mercadeo y ventas para elaborar un plan de mercadeo e iniciar la distribución directa en zonas como Cayambe, Quito y Norte del país. De esta forma hacer que nuestras ventas en el canal autoservicios no se mayor al 40%. El 68% de nuestras ventas se concentra en el canal autoservicios nos hace muy vulnerables frente a alguna situación de conflicto que se pueda presentar con algunos de ellos.

6. Un factor clave de éxito es el introducir al mercado productos nuevos y mejor si son de valor agrado. Para este año esta previsto el lanzamiento de postres gelificados, mantequilla, yogurt light adicionado con calcio, fibra y endulzado con Splenda, yogurt natural aplanado y LCA.
7. La mejora en la productividad de fábrica sigue siendo alta prioridad para Inprolac S.A. para mediados de año esperamos poder contar con avances importantes en la línea de elaboración de quesos y envasado de yogurt, dos de las líneas con mayor ocupación de mano de obra. El límite de ocupación de mano de obra es de 99 personas dado que a partir de 100 personas la normativa en materia de salud ocupacional se hace más exigente y costosa.
8. Para poder mantener y mejorar el margen de rentabilidad es preciso concretar el incremento de precios del 10% en promedio antes de finalizar el primer trimestre del año. En el 2012 los precios de nuestros quesos se ubicaran en el top de la categoría. Por su parte el dulce de leche que estaba rezagado en precio entrará al promedio de la categoría y el yogurt se ubicará en las dos terceras partes del precio de los líderes.


GILBERTO VARGAS ARIZA.

