

Cayambe, 03 de Abril de 2014

Estimados Señores Accionistas:

A continuación me permito comentar los resultados económicos alcanzados durante el año 2013. A continuación el informe.

INFORME DE GERENCIA AÑO 2013

1. CONSIDRACIONES GENERALES

De acuerdo a los resultados de las Cuentas Nacionales Trimestrales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013 con respecto a 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región.

El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero, que registró un crecimiento anual de 4.9%, llegando a representar el 85.4% del total del PIB 2013. De su parte, el valor agregado petrolero tuvo un crecimiento anual de 1.4%.

Las actividades económicas que presentaron una mayor contribución crecimiento del PIB, 4.5%, fueron: Construcción, 0.87 puntos; Petróleo y Minas, 0.51 puntos; Agricultura, 0.43 puntos; Manufactura (excepto refinación de petróleo), 0.43 puntos; Transporte, 0.39 puntos; Enseñanza, Servicios sociales y de Salud, 0.38 puntos.

La tasa de crecimiento anual del PIB de 4.5% en el 2013, superó la previsión de 4.05% establecida

Según el INFC, la inflación de 2013 llegó a 2.7%; es la más baja de los últimos ocho años, inferior incluso al 2,87 % registrado en 2006. El valor alcanzado estuvo muy por debajo del 4.16% alcanzado en 2013.

Por capítulos, el de alimentos y bebidas no alcohólicas fue el que más contribuyó a la variación del índice de Precios al Consumo (IPC) de diciembre con el 35,26 %.

La canasta básica familiar se ubicó en 620,86 dólares, mientras el ingreso mensual para familias con 1,6 miembros fue de 593,60 dólares.

Para 2014, se calcula que la inflación girará alrededor del 3,2 y el crecimiento real del producto interno bruto (PIB) podría alcanzar el 5,1 %.

2. CONSIDERACIONES ESPECIFICAS

Las ventas brutas en el año llegaron a \$11.797.519,79, que comparado con los de \$10.953.873,04 vendidos el año anterior representan un crecimiento del 9,35%.

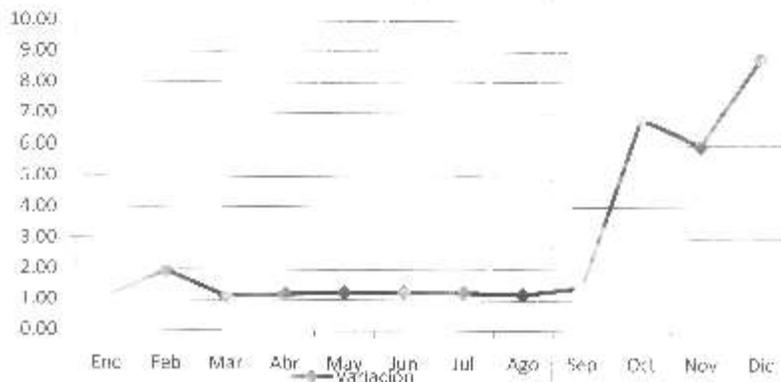
Un hecho relevante que pesó mucho a lo largo del año fue el cambio del sistema informático que inició el primer día hábil de enero de 2013 y por razones de peso, que van más allá del alcance de este informe, tuvimos que abortar su implementación y volver al sistema anterior que aun cuando con limitaciones nos permitió seguir la operación a partir del mes de abril. No obstante lo indicado, el traslado de información de un sistema a otro y la posterior validación de la misma tomó todo el 2013 y parte del 2014 para obtener resultados confiables.

La compañía tuvo buen nivel de liquidez hasta el tercer trimestre del año; no obstante, la falta de información disponible, sumado al gran número de proyectos de inversión en curso y el cambio de precio del litro de leche en finca decretado por el gobierno nacional afectó significativamente el flujo de caja del último trimestre del año y por consiguiente del resultado final del negocio al cierre del año.

Las ventas se concentran el 73% en el canal de autoservicios y el 37% en el resto de canales. El crecimiento del canal autoservicios se fortalece por las mejores ventas de almacenes TIA frente a años anteriores: este año alcanzó la nada despreciable cifra de \$1398.488,20. Este hecho es muy importante dado que si sumamos las ventas de esta cadena con la de los demás autoservicios, la cifra de ventas está muy cercana del 50% de la venta de nuestro principal cliente lo cual es sano para el negocio.

En la siguiente gráfica se muestra el efecto del cambio de precio en según lo establecido en el acuerdo ministerial No. 396 de 2013.

Variación vs. Precio Promedio 2012



La variación de precio de pago por litro de leche sobre los 11,441,093 litros comprados afectaron el margen de la compañía en \$198,979.83.

3. ABASTECIMIENTO DE LECHE

Para una industria como la nuestra, este aspecto cobra cada vez más importancia dado que las compras de leche representan un 64% del costo de la materia prima utilizada, y el 44.6% de las ventas. Esto significa que somos muy vulnerables a los cambios de precio de la leche pagada al ganadero y al estar en el centro de una competencia muy fuerte, y con protagonistas muy importantes en el mercado, los precios pueden llegar a tener variaciones muy significativas en temporadas donde la demanda es mayor que la oferta o cuando la competencia sale a comprar leche de manera puntual o cambian sus estrategias de compra a sitios más cercanos a las unidades de producción.

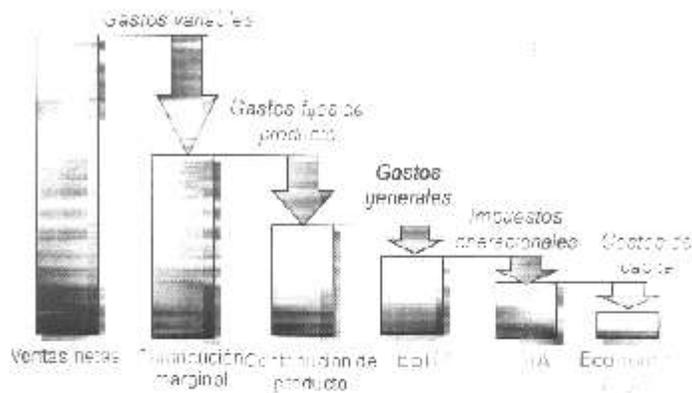
4. RAZONES FINANCIERAS

DESCRIPCIÓN	SALDO 31/12/2011	SALDO 31/12/2012	SALDO 31/12/2013
1. Razón Corriente Activo Corriente / Pasivo Corriente Por cada dólar de deuda de corto plazo cuento con US\$1.07 de activos corriente para cubrir la deuda	0.79	1.38	1.07
2. Prueba ácida (AC - Inventarios) / Pasivo Corriente Por cada dólar de deuda que tendría que cubrir en el corto plazo, cuento con US\$1.00 dólar netos (a sin considerar) los inventarios	0.5	0.8	0.7
3. Razón de caja Efectivo y equivalentes / Pasivo Corriente Por cada dólar de obligaciones a pagar en un periodo de un año, cuento con US\$0.04 centavos para hacerlo de manera inmediata	0.12	0.07	0.04
Ecuación Contable Básica (En US\$ Miles)			
ACTIVO	2.838	3.243	4.337
PASIVO	1.796	1.896	2.885
PATRIMONIO	1.042	1.347	1.451
Relación en Porcentajes			
ACTIVO	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVO	63,3%	58,5%	66,5%
PATRIMONIO	36,7%	41,5%	33,5%
Patrimonio / Activo Total Cada dólar de activo es financiado por un rango de 33 a 42 centavos de patrimonio	\$ 0,37	\$ 0,42	\$ 0,33
Activo Total / Patrimonio Cada dólar de patrimonio genera en promedio 2,71 dólares de activos	2,72	2,41	2,99

Si bien es cierto, se ha adquirido deuda para financiar el activo y mejorar el patrimonio, aún los indicadores de rentabilidad son muy bajos. Esto se debe a que el margen de contribución de la mayoría de nuestros productos es demasiado bajo y no alcanza para cubrir los costos fijos que también son

muy altos. La siguiente gráfica, en términos del estado de pérdidas y ganancias, explica bien este concepto:

Estado de ganancias y pérdidas



Para nuestra compañía los costos variables verdaderos lo constituyen fundamentalmente la materia prima, los materiales de empaque, y los servicios industriales excepto el alumbrado. La mano de obra directa que asciende al año a \$336.087.77 es más un rubro fijo que variable que sumados a los gastos considerados como fijos y los gastos operacionales (comercialización, generales y de administración) suman 1.589.713.77, que corresponde al 14% del costo de ventas lo cual es un valor muy alto que afecta muchísimo el resultado económico.

Como se indicó líneas arriba, la contribución marginal se redujo principalmente porque no se efectuó incremento de precios para compensar el incremento de los gastos variables (MP, ME, y MOD principalmente). Vale destacar que la diferencia entre las ventas netas y los gastos variables es el margen disponible para amortizar los gastos fijos, los gastos generales y los gastos financieros tanto operacionales como de capital. Al ser este margen bajo, el resultado económico también fue bajo.

La reducción en el contenido neto de 2000 a 1950 gramos y de 4000 a 3900 gramos significó un incremento del 2.5% en el precio solo para estos formatos.

5. ANALISIS DEL MERCADO

Desde el 2012 a la fecha, el mercado de lácteos refrigerados se ha caracterizado por la estabilidad de precios a nivel de toda la competencia, marcas pequeñas y grandes. Aun así marcas grandes o que tienen buen capital de marca se han mantenido con precios relativamente bajos y estables y eso frenó un poco la decisión de incrementar precios en el año 2013.

Compañías grandes con marcas fuertes han apostado al desarrollo de productos muy económicos antes que subir los precios en sus productos, algunos de ellos líderes del mercado, con alto valor agregado y los precios más altos de las categorías donde están presentes.

Fue hasta la promulgación del acuerdo ministerial No. 394 que de manera clara obligó a la mayoría de la industria a efectuar cambios de precio, algunos lo han hecho tímidamente ajustando costos a niveles del 3.5% aun cuando el solo impacto del precio de leche es mucho mayor que esos valores.

Al cerrar el año, la categoría Yogurt fue muy dinámica, en especial los formatos de 1950 gramos y 3900 gramos. También el queso Mozzarella de 500 gramos después de un evento en corporación favorita tuvo un comportamiento muy favorable. Gracias al buen desempeño de estos formatos logramos un crecimiento en ventas de 9.35%. Este resultado nos permitió proponer un incremento importante en los precios de la mayoría de nuestro portafolio apostando a recuperar la contribución marginal perdida; esperamos que el margen recuperado sea mayor que el efecto de la reducción en las ventas que se produce de manera natural en estos casos.

Es importante señalar que las marcas grandes como Toni y Alpina tampoco efectuaron incrementos de precio importante en los dos últimos años. También debo indicar, que en la categoría de quesos frescos estamos en el Top de precios pero que aún hay una gran oportunidad de mejora en materia de ser más eficientes y productivos.

No debo dejarse de lado el hecho que aún existe una fuerte competencia de marcas artesanales y de capital de marca medio cuyos precios son entre un 20 y 30% menor que el nuestro lo cual podría afectarnos en el futuro de mantenerse esos productos en el mercado.

Así como debe llamar nuestra atención el comentario del párrafo anterior, también es para nosotros una gran oportunidad la que tenemos y refuerza el hecho de seguir fortaleciendo nuestra marca ya que en la categoría de yogurt aún tenemos un gap de cerca del 35% con respecto a las marcas grandes y para competir tenemos buen capital de marca y una buena percepción de calidad de nuestros productos lo cual debe ser capitalizado favorablemente en los próximos años.

6. PERSPECTIVAS 2014

6.1. El cambio en la matriz productiva liderado por el gobierno nacional, se convierte para nosotros en una gran oportunidad dado que hoy por hoy contamos con una excelente infraestructura física, con una estructura administrativa más completa, sin ser lo ideal, y nos encontramos trabajando en línea con las orientaciones gubernamentales en el sentido de fortalecer la producción local frente a lo importado.

El proyecto porvenir estará listo y en marcha en una primera fase para Julio de 2014 y para agosto de 2014 estará en marcha con los formatos más importantes.

Esperamos contar con la certificación en BPM otorgada por el ministerio de salud antes de terminar junio de 2014. Con ello, estaremos listos para afrontar una competencia cada vez más calificada, tecnicada y eficiente.

6.2. La norma de rotulación ha retrasado el lanzamiento de productos dado que la preparación de todos los requerimientos legales es lenta y nos solo depende de nosotros como fábrica sino también de los estamentos de control. No obstante, para recién entrado el segundo semestre lanzaremos al mercado productos nuevos, como: yogurt de 1 litro nueva presentación, yogurt descremado en varios formatos, mantequilla de mesa con sal y sin sal, el proyecto porvenir completo y se está negociando tres nuevas líneas de marca privada con una importante cadena.

6.3. La tan anunciada centralización de las entregas de la cadena TIA puede ser al final del año de gran importancia para nuestra marca ya

que las ventas podrían llegar a tener un crecimiento del 38% arriba del ribete acordado y podría llegar a ser el 35% de la venta de nuestro principal cliente lo cual es bueno en términos de nuevas oportunidades de negocio. Es posible que el área de mercadeo deba centrar mucho su atención en el desarrollo de productos nuevos para esta cadena cuyo target es diferente a las demás del mercado.

Finalmente, es importante mencionar que para el segundo semestre también entrará en operación la nueva línea de productos esterilizados que abre las puertas de nuestra compañía hacia nuevos mercados, entre ellos el de exportación el cual debe constituirse en una prioridad para Inprolac S.A. en el corto plazo.

- 6.4. En el corto plazo estaremos concentrados en la culminación y puesta en marcha de los proyectos en curso con miras a aumentar el volumen de producción que nos permita por consiguiente amortizar de mejor manera los gastos fijos y poder mejorar el resultado operacional en los años venideros.
- 6.5. Para Junio de 2014 se prevé el lanzamiento del proyecto de implementación de SAP visto más que como un mero sistema informático como una nueva forma de hacer negocios con lo que vamos a poder contar con información de calidad en todas las áreas estratégicas de la compañía con lo cual vamos a poder tomar mejores decisiones y de forma más oportuna a como lo hacemos hoy.
- 6.6. Dentro de las tareas importantes de l corto plazo, están:
 - el levantamiento de estándares físicos con el fin de poder efectuar una mejor asignación de costos,
 - definición de centros de costo,
 - automatización de recetas,
 - creación de un área de costos para gestión de los mismos.
 - Implementación de un sistema de gestión sobre contenido neto,
 - Reutilización de subproductos. La correcta utilización de subproductos en un año podrían amortizar el rubro de gastos generales,

- Reducción y reutilización de "desperdicios",
- Implementación de tablero de indicadores para control y gestión de aspectos estratégicos de la compañía,
- Mejorar gestión de inventarios: MP, ME, Suministros, Productos en Proceso y Productos Terminados,
- Mejorar el nivel de servicio al cliente para evitar incurrir en altos costos de no atendidos.
- Levantar un PO para el año para poder hacer control y gestión de los presupuestos del corto, mediano y largo plazo.
- Elaboración de manual de procedimientos y perfiles de cargo.
- Gestión ISO 9001 2008 para máximo Junio de 2015.

6.7. La redefinición del tipo de compañía que seremos para el final del 2014 nos debe redefinir el plan de inversiones especialmente en lo pertinente a la generación de vapor.

6.8. Si bien es cierto que al momento hay un equilibrio entre la oferta y demanda de leche, es muy probable que a medida que pase el año se presente más claramente un nuevo fenómeno del niño del cual tenemos en la memoria reciente el ocurrido en el año 1998. Este hecho ha preocupado a las compañías que operan sobre la costa quienes se han apoyado en la sierra para proveerse de leche podría ser por temor a una fuerte escases en la medida que el fenómeno se presente con señales más claras. Este hecho podría afectar el precio pagado al ganadero en finca por lo cual la tendencia será a comprar algo más de leche de la que necesitamos para colocarla a terceros a mejor precio que el precio promedio y tener una reserva en caso de presentarse una guerra de precios por tomar el mercado.

Estratégicamente recuperamos uno de nuestros antiguos ganaderos lo cual ha sido un claro mensaje a la competencia directa de la zona que no es suficiente el precio para ganar un ganadero, sino que también es un tema de relaciones de calidad en las cuales nosotros gozamos de muy buena reputación. Con esto en mente, creo que vamos a poder disponer de la leche que necesitamos sin superar el precio promedio estimado para el cierre de año.

- 6.9. Es muy importante que para el corto plazo se conforme un comité de dirección colegiada con profesionales idóneos para analizar la situación de la compañía y definir metas que le aseguren su sustentabilidad. De esta manera, la toma de decisiones se separará de la gestión y de las necesidades cotidianas, para adquirir un nivel más estratégico de mediano y largo plazo.
- 6.10. La definición del plan accionario, así como de la elaboración de un BCP serán temas para concretar entre el corto y mediano plazo.

Atentamente,



GILBERTO VARGAS AVILA

Gerente General Inprolac S.A.