



Memoria Explicativa
Diciembre 2022

Industrias Alimenticias La Reina S.A.S



Contenido

Industrias Alimenticias La Reina S.A.S	3
Gestión comercial.....	3
Gestión operativa y costos	6
Márgenes de rentabilidad	14

Industrias Alimenticias La Reina S.A.S

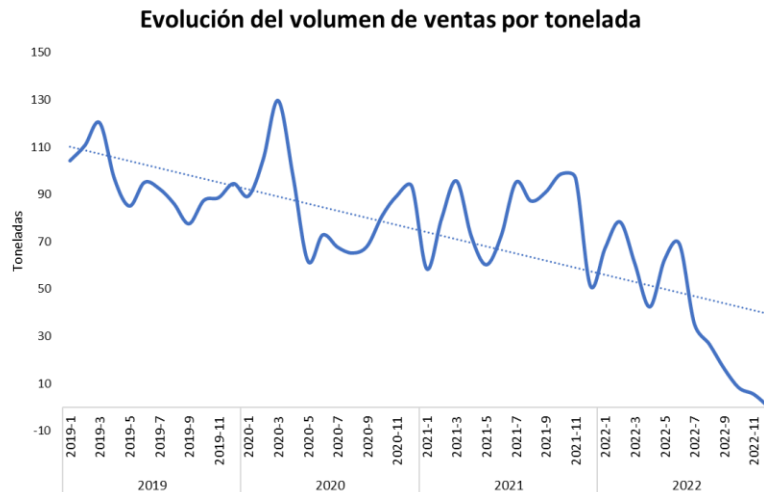
Es una sociedad comercial constituida en el año 1982, cuyo objeto principal consiste en la fabricación y comercialización de *snacks*, con especial énfasis en la producción de rosquitas, besitos y papas distribuidos principalmente en los negocios de consumo masivo.

En el 2018, Industrias Alimenticias La Reina S.A.S es adquirida por la empresa Nuovo Alimentos S.A.S, compañía que produce, comercializa y distribuye diferentes productos de alimentos y que busca un desarrollo y expansión de la organización. Durante ese año, se realizó un gran esfuerzo e inversión económica en:

- ✓ La consolidación siete culturas en una sola
- ✓ Implementación del ERP organizacional
- ✓ Levantamiento y evaluación de los procesos productivos, logísticos, formulaciones, y capacidades reales de planta
- ✓ Revisión de registros sanitarios y la construcción de parámetros de calidad

Gestión comercial

Desde el año 2019, la compañía ha venido presentando una reducción en el volumen de ventas debido a diferentes escenarios que han dificultado la gestión comercial.

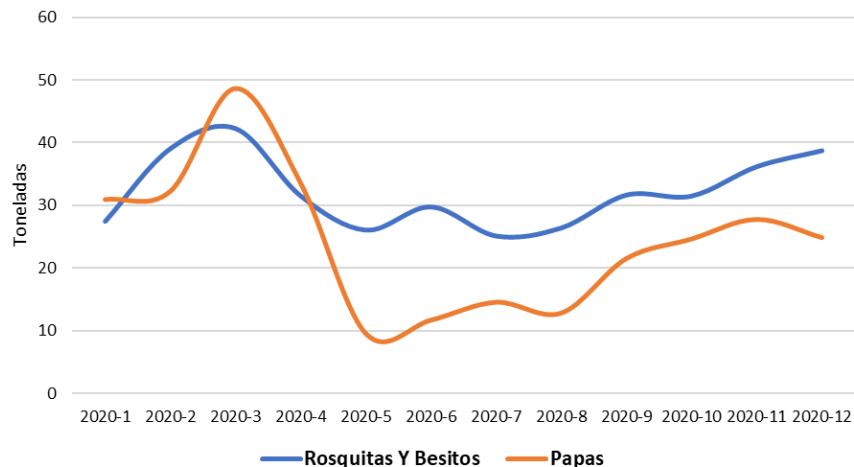


Composición del volumen de venta					Variación del volumen de venta			
Producto	2019	2020	2021	2022	Producto	2020	2021	2022
Rosquitas Y Besitos	33%	38%	37%	40%	Rosquitas Y Besitos	1%	-8%	-47%
Papas	38%	29%	46%	49%	Papas	-32%	50%	-47%
Fosforitos	27%	33%	17%	12%	Fosforitos	12%	-51%	-67%
Platanitos	2%	0%	0%	0%	Platanitos	-91%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	Total	-10%	-6%	-51%

Inicialmente, se inactivó la línea de plátanos que se comercializaba a un solo cliente y que representaba en promedio unas ventas de \$109 millones al mes. La decisión se tomó porque el cliente exigió nuevos cambios en el material de empaque, que generaban sobrecostos y que se trasladarían en un incremento del precio de venta pero que el cliente rechazó y, por tanto, se inactivo el producto. A su vez, se cerraron otras líneas como las papas chips que representaban \$53 millones promedio mes y que debido a sus bajos márgenes de rentabilidad se optó por no comercializar más en el mercado.

Seguidamente en 2020, DEBIDO A LA EMERGENCIA SOCIAL Y ECONOMICA DERIVADA DE LA PANDEMIA, la alta dirección decidió no aumentar el precio de venta de las rosquitas con el principal cliente y a su vez, bajarle un 5 % al precio de las papas, esto con el objetivo de incrementar la cobertura a nivel nacional y pasar de 4 a 6 regionales en el país. Sin embargo, el crecimiento de las ventas no se dio, ya que durante ese año se realizó una inversión en reparación y mejoras de los equipos de las papas, lo cual produjo un paro de 45 días en producción y la pérdida en la participación de mercado por 4 meses.

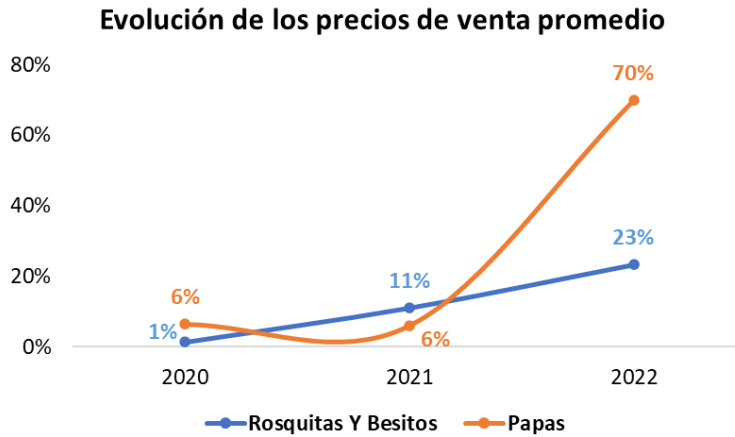
Volumen de ventas de 2020 en los productos pareto



La pandemia también desequilibró la economía y frenó los procesos de codificación en las cadenas de supermercados. Asimismo, su reactivación en 2021 trajo consigo sobrecostos en los bienes e insumos por la escasez de oferta en las principales materias primas y las alzas en los costos logísticos dada la crisis del mercado internacional. Lo anterior, generó unas elevadas pérdidas operativas ya que, el incremento en los precios de venta fue insuficiente para cubrir los sobrecostos de producción.

En ese año, el volumen de ventas se redujo en un -6 % debido a la salida del cliente Mercadería, que ingresó a la ley de reestructuración, por motivos también de Pandemia, esto, afectó 2 líneas de *snacks* y dejó un alto nivel de inventario de material de empaque; el paro nacional generó retrasos en las entregas y desabastecimiento en los puntos de venta. Adicionalmente, el bajo margen de rentabilidad de la marca deterioró el capital de trabajo y a su vez, el nivel de servicio.

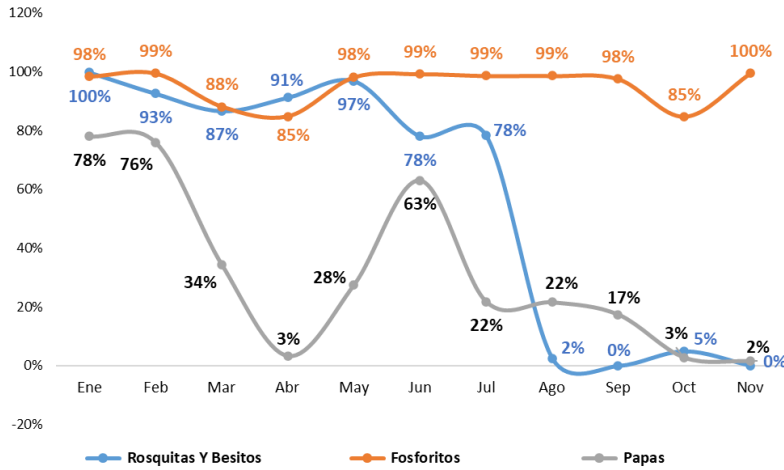
Por último, en el primer semestre del 2022 la compañía se enfrentó nuevamente a sobrecostos en la cadena de producción debido a los elevados precios de la papa, almidón de yuca y queso costeño, principales materias primas de los *snacks*, lo cual impulsó a la organización en realizar varios incrementos de los precios de venta pero que nuevamente se quedaron cortos.



Las pérdidas por los sobrecostos fueron tan elevadas que se consumieron el capital de trabajo y generaron una caída en el volumen de ventas del -51 % con respecto a 2021. Entre los principales negocios afectados se encuentran:

- El producto estrella de la marca, las rosquitas y besitos, que fueron desactivadas en el segundo semestre del año, debido a que el costo de materia prima superaba el precio de venta y el principal cliente se negó a un incremento del precio. El promedio de ventas de la referencia era de \$700 millones al mes.
- Las papas, marca La Reina cayeron -290 millones promedio mes dado un mayor deterioro del capital de trabajo para atender los pedidos de la compañía.

Nivel de servicio 2022



El nivel de servicio es el porcentaje de cumplimiento del total de pedidos

Incrementos de precios 2022

El área comercial realizó un gran esfuerzo comercial con respecto al incremento de los precios de venta para contrarrestar las constantes alzas de los costos de materias primas y su volatilidad en el mercado.

A continuación, se presentan los diferentes aumentos de precios de venta aplicados en el primer semestre del 2022 y las negociaciones realizadas para el segundo semestre.

Enero	Febrero	Marzo	Junio	Noviembre
<ul style="list-style-type: none"> 32% en Papas y fosforitos para el principal cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 10% en Rosquitas para el principal cliente 12% marca La Reina para otros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> 22% y 12% en Papas y fosforitos para el principal cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 5% en Papas y Rosquitas y besitos para el principal cliente 	<ul style="list-style-type: none"> 14% en Rosquitas para el principal cliente 15% en Rosquitas para los otros clientes

Gestión operativa y costos

Análisis del Mercado de compras



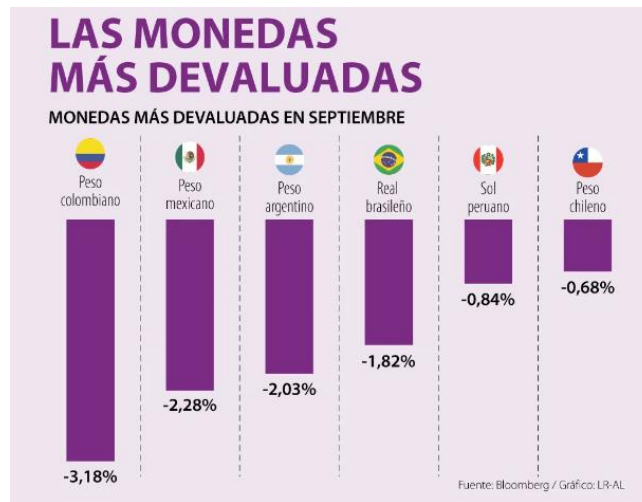
El proceso de compras de INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LA REINA S.A.S se ha visto afectado por las siguientes variables económicas, las cuales han generado retrasos en producción por falta de entrega oportuna de suministros y altos precios de negociación afectando gravemente los márgenes estipulados por la compañía, variaciones que no han sido transmitidos al cliente final de forma oportuna debido a los procesos administrativos de cada cliente.

La fuerte demanda interna, la depreciación del peso colombiano, incremento en fletes, incremento en servicios públicos, salarios, el aumento de la tasa de política monetaria, los precios regulados, desabastecimientos y las presiones de los precios internacionales son consecuencia del fuerte impacto en la actividad económica que tuvieron las restricciones de movilidad para enfrentar la pandemia del COVID-19 y las alteraciones de orden público que se presentaron entre los meses de abril y mayo pero que repercutieron en todo el año 2021; son sin lugar a dudas las variables económicas más relevantes a mencionar para realizar un análisis de la situación del sector de Alimentos, el cual se ha visto gravemente afectado por las condiciones económicas de país.

Numerosas acciones de carácter fiscal y monetario en el año 2020 por el Coronavirus, atenuaron la pérdida de ingresos en hogares y empresas, pero no lograron evitar la pronunciada caída del consumo y la inversión, esta última de mayor magnitud. Las ramas de producción que presentaron descensos más notorios fueron la construcción, la minería y el comercio los cuales se contrajeron un 6,8% en 2020.

A continuación, realizamos un breve resumen de la condición de cada indicador económico que ha afectado el funcionamiento de la compañía INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LA REINA S.A.S, puesto que desde el año 2020 ha asumido desabastecimientos, alteraciones en el orden público y sobrecostos en materias primas y material de empaque que no han podido ser transmitidos de forma oportuna al cliente final.

Depreciación peso colombiano



La desvalorización de la moneda colombiana en 2022 es la segunda más alta de este siglo. En 2015, los colombianos vivieron la mayor devaluación desde el 2000 (31,6%), cuando la tasa de cambio pasó de \$2.392,46 a \$3.149,45. La devaluación de la TRM de este año es la segunda más alta de este siglo, con 27%. El peso se ha depreciado más que sus pares en la región.

El alza se explica por el incremento de tasas de la Fed y la incertidumbre local. La tasa de cambio ha subido más de \$1.080 este año, con una devaluación de 27,1% en 2022, pues la Tasa Representativa del Mercado (TRM) pasó de \$3.981,16 el primero de enero de 2022 a \$5.061,21 para este 5 de noviembre. Así, sin finalizar el año la desvalorización de la moneda colombiana en 2022 es la segunda más alta de este siglo.

Los analistas explican que, además del alza de tasas de la Reserva Federal y los riesgos de recesión globales, que han impulsado el dólar en el mundo este año, el peso se ha devaluado más desde las elecciones presidenciales, dados los riesgos de algunas políticas macroeconómicas del Gobierno actual.

La devaluación del peso colombiano se debe a tres elementos:

- ✓ Factor mundial, por el alza de tasas en Estados Unidos;
- ✓ Déficit fiscal de Colombia, que ha sido superior a 7% en los últimos tres años
- ✓ Nuevo Gobierno y su tratamiento frente al sector de los hidrocarburos.

Incremento salario Mínimo

La Mesa de Concertación Salarial, el 15 de diciembre de 2022, llegó a un acuerdo respecto del aumento al salario mínimo en Colombia para el año 2023. A partir del 1 de enero de

2023, el salario mínimo mensual será de \$1.160.000 pesos colombianos, lo que supone un incremento del 16 por ciento respecto del salario mínimo mensual vigente para el 2022.

En lo respectivo al auxilio legal de transporte para 2023, este aumentó 20 por ciento hasta \$140.606, desde \$117.172 que estaba vigente para el año 2022.

Evolución del salario mínimo en Colombia

(Cifras en pesos)



Fuente: Mintrabajo, Dane

Gráfico: El País

Inflación – Índice de Precios al Consumidor (IPC)

La inflación anual en el país se ubicó en 12,53 % (noviembre 2022- DANE), esta sería la inflación anual más alta en 23 años. La última vez que se presentó este índice fue en marzo de 1999. El IPC, además, pasó de 12,22 % en octubre a 12,53 % en noviembre en su variación anual.

Los alimentos y bebidas no alcohólicas siguen siendo el rubro que más pesa sobre el IPC, con una variación de 0,21 % para noviembre. Es decir, tres puntos porcentuales más que en octubre. Los alimentos fueron los que jalonaron el dato de noviembre, después transporte, restaurantes y hoteles (1,50 %). Después siguen los bienes y servicios.

En noviembre de 2022 en comparación con octubre de 2022, la variación de las subclases que más aportaron al índice total fue: papas (19,52%), comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio (1,04%), combustibles para vehículos (2,77%), vehículo particular nuevo o usado (2,37%), arroz (3,55%), leche (2,54%), comidas preparadas fuera del hogar para consumo inmediato (1,60%), arriendo imputado (0,18%), gas (1,99%) y plátanos (5,12%). Las subclases con aportes negativos a la variación fueron: frutas frescas (-3,56%), electricidad (-1,14%), tomate de árbol (-7,85%), naranjas (-7,70%) y tomate (-2,80%)

Variación Anual

Indicador	2019	2020	2021	2022 (Noviembre)
IPC	3,80%	1,61%	5,62%	12,53%

Índice de Precios al productor (IPP)

En noviembre de 2022 el IPP de la producción nacional presentó una variación anual de 24,76% comparado con noviembre de 2021.

En el mes de noviembre, los precios de los bienes finales importados registraron un incremento de 2,34%, el IPP de los bienes finales de la oferta interna presentó un incremento de 1,57% y los precios de los bienes finales producidos y consumidos presentaron un incremento de 1,29%

Indicador	2019	2020	2021	2022 (Noviembre)
IPP	6,09%	-0,87%	26,60%	24,76%

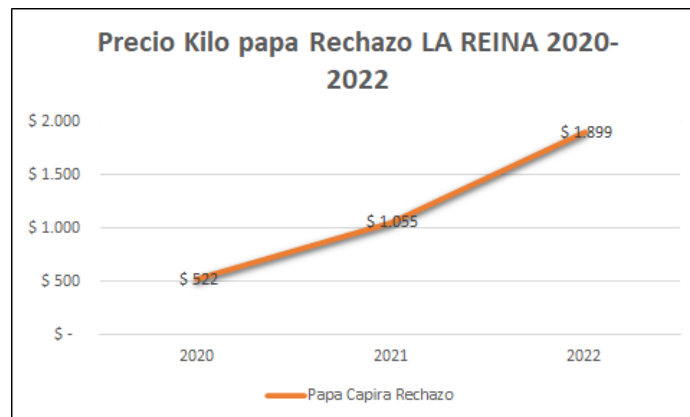
Costos Materia Prima y Material de Empaque

A continuación, relacionamos las variaciones en precio de materias primas y material de empaque Pareto de INDUSTRIAS ALIMENTICIAS LA REINA SAS desde el año 2020 hasta el 2022, donde presentamos incrementos por encima de 2 dígitos, los cuales están justificados por alternaciones de orden público, desabastecimiento nacional e internacional de insumos, incrementos en fletes por carencia de contenedores, inflación, devaluación del peso colombiano y dificultad en negociaciones por falta de capital de trabajo debido a la situación financiera de la compañía.

RELACIÓN MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE PARETO				PRECIO PROMEDIO AÑO			VARIACIÓN 2022-2020
DESCRIPCIÓN	INSUMO	UNIDAD DE COMPRA	% PARTICIPACIÓN	2020	2021	2022	
Queso Costeño Industrial	Materia Prima	Kilo	28,11%	\$ 11.999	\$ 12.996	\$ 15.619	30%
Papa Capira Rechazo	Materia Prima	Kilo	19,31%	\$ 522	\$ 1.055	\$ 1.899	264%
Almidon de Yuca Agrio X 50 Kg	Materia Prima	Kilo	11,09%	\$ 4.223	\$ 4.163	\$ 4.852	15%
Aceite Oleina de Palma	Materia Prima	Kilo	9,26%	\$ 3.926	\$ 6.287	\$ 8.066	105%
Papa Capira Medio Pollo	Materia Prima	Kilo	3,10%	\$ 868	\$ 1.248	\$ 1.818	110%
Aceite de Freido, oleina y soya	Materia Prima	Kilo	2,27%	\$ 4.511	\$ 6.445	\$ 7.883	75%
Papa Capira Ripio	Materia Prima	Kilo	2,22%	\$ 285	\$ 512	\$ 816	186%
Rollo de Rosquitas Horneaditos	Material de Empaque	Kilo	2,57%	\$ 13.750	\$ 16.124	\$ 20.060	46%
Caja 59 X 36,5 X 25 Horneaditos	Material de Empaque	Unidad	2,34%	\$ 1.403	\$ 1.608	\$ 2.555	82%
Caja 53,5 X 39 X 27 Exhibidora	Material de Empaque	Unidad	2,09%	\$ 1.587	\$ 1.883	\$ 3.149	98%

Papa Capira La papa es el segundo producto más importante de la canasta básica familiar, después del arroz, y se consume en el 95% de los hogares colombianos. El precio ha escalado en un 37,42% en comparación con el año anterior, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE). Empezó el año disparado; en marzo alcanzó un aumento del 110%, y pese a algunas reducciones, el balance sigue siendo al alza

El precio para el consumidor final se ha incrementado de un rango de 1.800 a 2.400 pesos el kilo, a alrededor de 3.000 o 4.000 pesos. El elevado costo de los insumos agropecuarios, como consecuencia de la crisis de la inflación mundial y las alteraciones de orden público, han impactado la producción de este alimento que cultivan alrededor de 100.000 familias en Colombia y que genera más de 260.000 empleos directos e indirectos. “En el primer semestre del año pasado, producir una hectárea de papa costaba 22 millones de pesos colombianos. Hoy, esa misma hectárea está cercana a los 39 millones de pesos. Esto hace que los precios de venta también se incrementen y afecten al consumidor”, explica Germán Palacio, gerente de la Federación Colombiana de Productores de Papa, Fedepapa.



La compañía ha presentado una variación del 264% en el precio kilo de la papa rechazo desde el 2020, sin embargo, la mayor variación se presentó en el año 2021 a causa de las alternaciones en el orden público lo cual impidió realizar entregas oportunas a los clientes, perdida de venta y márgenes negativos

Aceite Durante lo que va de este año la variación ha sido del 43,29 %, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

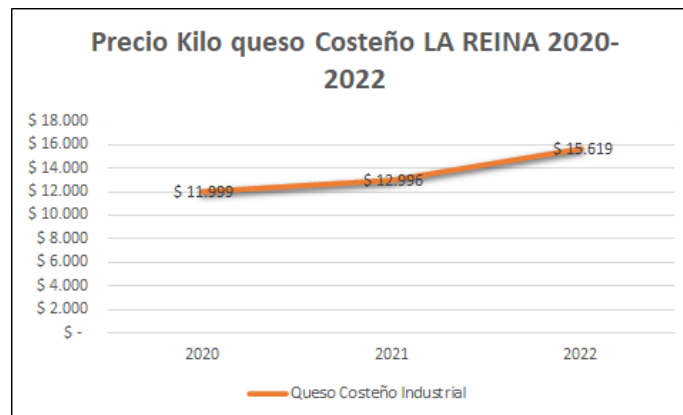
La razón tras esta alza es que los insumos, a su vez, se han encarecido. La Cámara Fedemol de la ANDI explica que esto se debe, en parte, a la guerra entre Ucrania y Rusia porque son importantes exportadores de trigo y aceites. Se estima que ambos países representan, en conjunto, el 30 % del comercio mundial de dicho cereal.

Otras de las razones son los aumentos en las tasas cambiarias y en los fletes marítimos, según la ANDI, y es que entre octubre de 2021 y de 2022 insumos como la leche, los aceites comestibles, el trigo y los huevos han tenido una inflación superior al 25 %, según el DANE.

Queso costeño La temporada invernal redujo las zonas de pasto para alimentación del ganado y hay menos leche disponible para fabricar queso, para sacar un kilo de queso se requieren ocho litros de leche, por lo que solo la materia prima vale unos \$16 mil a los que se deben sumar otros costos.

El presidente de **Asoganorte**, Julián Saade, señala que el exceso de lluvia no permite que haya abundante pastura para el ganado por lo que no hay una sobreproducción de leche que es la base del queso.

La variación en el precio promedio kilo de queso costeño desde el 2020 ha sido del 30%, donde la participación del queso en la fórmula de la rosca es del 48%, disminuyendo los márgenes y reduciendo su participación en el mercado pues su precio se vuelve menos competitivo en la categoría de snacks.



Almidón

La Asociación Nacional de Industriales de la Panadería y Alimentos Complementarios (Anipan), indica que en los últimos dos meses el almidón de yuca, ingrediente fundamental

en la producción de rosca, presentó un alza cercana al 100 %. “Lo que nos preocupa es que no se está cultivando la yuca suficiente y al final esto va a terminar en la falta de disponibilidad del producto (el almidón)”

Se presenta escasez del almidón de yuca agrio proveniente del Valle del Cauca debido a los pocos incentivos que presenta los campesinos para cultivar destinando la tierra a otros usos, aunque su precio ha aumentado hasta en un 100% lo más preocupante como compañía es el desabastecimiento, debido a que hemos tenido que iniciar validaciones con Almidones del Brasil para ser competitivos en el mercado.

Esta ruptura de inventario en el país de Almidón de Yuca llevo a la compañía a realizar compras castigando el margen con el fin de atender a sus clientes, sin embargo, a partir del mes de Julio no fue viable el abastecimiento llevando a la compañía a tomar la decisión del cierre de la línea de producción.



Material de empaque

La industria del plástico y el cartón en el mundo ha reportado un incremento en los precios en sus insumos debido a la volatilidad del petróleo y al aumento en el costo de los fletes internacionales, especialmente desde Asia, por la escasez de contenedores. Según reveló el presidente de Acoplásticos, Daniel Mitchell, los precios de algunas materias primas han aumentado hasta 98%, como es el caso del poliestireno.

Del mismo modo, el PET ha tenido un aumento significativo de 52%; el PVC, de 20%; el polietileno de baja densidad, de 56%; y el polietileno de alta densidad, de 70%, respecto a los precios antes de la pandemia.

Capacidad instalada vs capacidad disponible

La **capacidad instalada** es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc.

Industrias Alimenticias la Reina, era una planta que trabajaba 24 horas día 6 días a la semana; debido a la falta de recursos nos hemos visto obligados a cerrar una operación y paro desde el mes de julio de la línea de roscas y desde noviembre producción intermitente en la línea de papa; lo cual se traduce en bajo uso de la capacidad instalada.

En el siguiente cuadro se puede evidenciar, que a partir del segundo semestre la planta tiene una capacidad disponible promedio de 91% promedio. Se adjunta archivo de capacidad instalada vs disponibilidad de planta.

Mes	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre	
	Q inst	Q Disponible	Q inst	Q Disponible	Q inst	Q Disponible	Q inst	Q Disponible	Q inst	Q Disponible
Total Kg producidos 2020										
Total Kg producidos 2021	553.007	71%	553.007	73%	553.007	71%	553.007	71%	553.007	73%
5011 - PAPAS	91.000	79%	91.000	73%	91.000	89%	91.000	94%	91.000	94%
5013 - ROSQUITAS Y BESITOS	43.680	68%	43.689	100%	43.689	100%	43.689	100%	43.689	100%
5012 - FOSFORITOS	45.760	94%	45.760	96%	45.760	97%	45.760	99%	45.760	99%
La Reina	180.440	80%	180.449	85%	180.449	94%	180.449	97%	180.449	97%

Teniendo como base la información de disponibilidad de planta; lo que se traduce en capacidad ociosa y por ende ineficiencias en el global de los procesos. Se han implementado estrategias con el fin de conservar el empleo.

La conservación del empleo se inicia a ver afectado si no se realiza una inversión de capital en el corto plazo ya que no tenemos como continuar cubriendo los gastos que acarrea tener las áreas de producción, calidad, mantenimiento, logística, comercial, administrativo con un nivel de ocupación al 9% promedio. Hasta la fecha la empresa ha garantizado el empleo y lo estipulado en los contratos de cada uno de los colaboradores.

Márgenes de rentabilidad

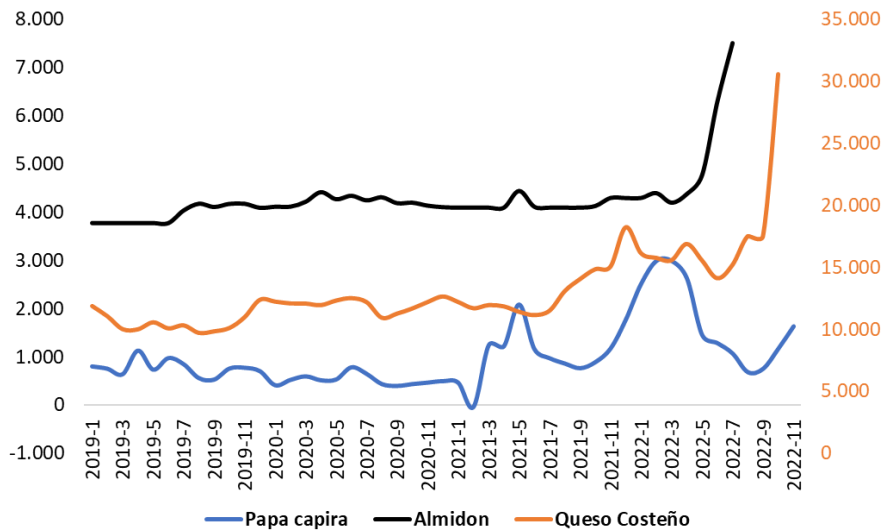
Realizando el análisis del margen bruto real por cada línea del portafolio, se evidencia un deterioro en los últimos años de todos los productos de la marca.

Margen bruto real				
Producto	2019	2020	2021	2022
Rosquitas Y Besitos	19%	11%	3%	-2%
Papas	22%	29%	6%	0%
Fosforitos	5%	5%	-6%	0%
Platanitos	24%	-6%	0%	14%
Total	13%	10%	-5%	-13%

Composición de los costos				
	2019	2020	2021	2022
Fijo	16%	16%	17%	24%
Variable	71%	74%	87%	89%
Total	87%	90%	104%	113%

El principal factor que deteriora el margen bruto de la organización es el gran peso que presenta el costo variable sobre el total de las ventas ya que, en los últimos años, las principales materias primas de los *snacks* han tenido una alta volatilidad, que impactan directamente el costo y margen de la compañía, siendo 2021 y 2022 los periodos en que mayor alza se ha presentado en el costo debido a la reactivación económica y la escasez en la oferta de bienes e insumos del agro.

Evolución de los precios de las principales materias primas





Fallo en la estrategia

Industrias Alimenticias La Reina S.A.S es adquirida por la empresa Nuovo Alimentos S.A.S y durante la adquisición de las diferentes marcas, se realizaron un sin números de inversiones en la reestructuración y consolidación de siete culturas en una sola. No obstante, el fondo de capital privado contaba con una estrategia mucho más amplia en relación con las capitalizaciones para lograr los crecimientos de ventas necesarios y superar los puntos de equilibrio que se requería en cada compañía.

La estrategia era vender en el año 2019 las empresas del primer fondo y traer los inversionistas hacia el fondo de Alimentos Valuary para reinvertir los recursos en Nuovo Alimentos. No obstante, la pandemia no favoreció el cierre de las negociaciones por tanto, la venta de las empresas no se ejecutó a tiempo, mientras la organización se tuvo que apalancar con deuda para sostenerse durante la crisis del virus.

Mas adelante, se presenta el efecto de los incrementos del precio de la papa, ya que en noviembre del 2021 la escasez del producto impulsó el valor hasta alcanzar niveles máximos inesperados, fenómeno que se mantuvo hasta abril del 2022. Por lo cual, fueron seis meses con costos muy altos y perdidas irrecuperables.

Ante eso, la compañía aumentó el precio de venta de los productos de la papa en noviembre 2021, enero y marzo del 2022 pero el incremento no alcanzó a cubrir la alta volatilidad del costo, por lo cual fueron meses en los que se asumieron perdidas brutas y deterioro del margen de rentabilidad.

Finalmente, en el primer trimestre del 2022 se ejecutó la venta de las compañías del primer fondo y se esperaba el ingreso de los recursos. No obstante, el periodo electoral y el cambio de gobierno generó una incertidumbre en el mercado, agravado por la situación mundial de una guerra en Ucrania, inestabilidad de los gobiernos de países vecinos, una subida del interés por encima de cualquier expectativa y volatilidad en tasa de cambio, sumado esto, a los problemas logísticos internacionales que elevaron de forma significativa los costos de materias primas fundamentales y la financiación.

