

INFORME DE GESTIÓN 2024

1. Introducción

El año 2024 estuvo marcado por importantes desafíos y oportunidades para nuestra cooperativa. En un entorno económico complejo, caracterizado por una caída del -11,30% en los precios del sector papelerero, altos costos financieros y la necesidad de optimizar nuestras operaciones, logramos implementar acciones que sientan bases para una recuperación sostenible.

2. Resultados Financieros y Operativos

- **Ventas:** Se presentó una disminución del -5,66% frente a 2023, en parte por la caída de precios, agotados en referencias de alta rotación y retrasos logísticos desde Asia. La cooperativa priorizó el servicio a asociados (51% de las ventas).
- **Margen Bruto:** Se incrementó en 1.1 puntos porcentuales, cerrando en 12.7%, acercándose a la meta del 15%.
- **Obligaciones Financieras:** Se redujo la deuda en un 32,1%, alcanzando niveles similares a los de 2019. Se mantuvieron los cupos financieros pese a las pérdidas de 2023.
- **Inventarios:** La rotación bajó de 106 a 96 días. Se redujo un 45,34% del inventario sin pruebas de homologación.
- **Resultados:** Se pasó de una pérdida de \$1.074 millones en 2023 a una utilidad de \$56 millones en 2024.

3. Estrategias Implementadas

- **Optimización Financiera:** Reducción de endeudamiento, uso de cuentas de compensación, forwards, pago a proveedores nacionales en dólares y créditos en moneda extranjera.
- **Fortalecimiento Comercial:** Se destinó una vendedora exclusiva para la atención de asociados. Se promovieron referencias de baja rotación y se priorizó la disponibilidad en puntos de venta.
- **Gestión de Inventarios:** Se aplicaron ajustes FIFO, conversiones estratégicas, y se previno la migración del inventario de 90-120 a >120 días.

4. Gestión Social y del Asociado

- Se mantuvo el vínculo con nuestros asociados activos. Se realizaron reuniones presenciales y virtuales para actualización de su información y participación.

5. Gobierno Cooperativo y Cumplimiento Normativo

- El Consejo de Administración y la Junta de Vigilancia se reunieron de forma regular y realizaron seguimiento a los planes aprobados por la Asamblea.
- Se dio cumplimiento a los requerimientos de la Supersolidaria y demás entes de control. Los estados financieros se presentaron en los plazos establecidos y se adoptaron acciones de mejora en control interno.
- Se dio cumplimiento a los lineamientos del SARLAFT, presentando oportunamente los reportes requeridos por la UIAF y la Supersolidaria, conforme a la normatividad vigente.

6. Análisis de Riesgos:

Se identificaron riesgos claves: alta volatilidad del dólar, deterioro de inventarios, dependencia de proveedores internacionales, y baja rentabilidad en algunas referencias. Se implementaron mecanismos de mitigación con cobertura de tipo de cambio y diversificación de origen de compras.

7. Perspectivas y Plan 2025

- **Meta Principal:** Reducir en un 80% el inventario con más de 120 días.
- **Inversión Clave:** Se presenta a la Asamblea la adquisición de una convertidora de alta velocidad para duplicar capacidad de producción, reducir costos y mejorar eficiencia.
- **Fortalecimiento del Recurso Humano:** Capacitación con experto en conversión de papel, contratación de consultor para estrategia financiera y de compras.
- **Modelo Predictivo de Compras:** Se iniciará el diseño de una herramienta de análisis de mercado (fletes, dólar, pulpa, rotación) para tomar decisiones más precisas.
- **Cultura Organizacional:** Se continuará con la documentación de procesos y formación cruzada para asegurar la replicabilidad del conocimiento.

8. Negocio en Marcha

Se proyecta la continuidad de la operación de la cooperativa en el mediano y largo plazo. El plan estratégico 2025 incluye iniciativas para fortalecer los flujos de caja, mejorar el margen operativo y reducir la dependencia de fuentes de endeudamiento. Se priorizan inversiones estratégicas que aumenten la eficiencia y rentabilidad, garantizando así la sostenibilidad del negocio en marcha.

9. Conclusión El 2024 fue un año de transición. Avanzamos en nuestra recuperación financiera, fortalecimos la gestión administrativa y sentamos bases para el crecimiento. Con el apoyo del Consejo de Administración, la Junta de Vigilancia, los asociados y el equipo de trabajo, proyectamos un 2025 con retos ambiciosos pero alcanzables gracias a una estrategia integral centrada en eficiencia, servicio y sostenibilidad.

Cordialmente,



Patricia Lucía Ojeda Esparza

Gerente General