

PRODUCTOS LACTEOS GONZALEZ CIA. LTDA.

ADMINISTRACION Y VENTAS: Av. Interoceánica Km. 21 y Pasaje Santa Rosa - Pifo / Teléfonos: 2382-589, 2380-220
E-mail: plg@productosgonzalez.com.ec / Web: www.productosgonzalez.com.ec / Quito - Ecuador
CAYAMBE: Teléfonos: 2360-070 / 2360-175 / SAN GABRIEL: Teléfono: (06) 2220-181.



Informe de Gerencia 2016

Me permito a continuación informar a ustedes las actividades realizadas durante el año 2016.

El año 2016 se inició mejorando la calidad de los productos en cuanto a estabilidad, vida útil, estandarización y rendimientos de cada uno de ellos dando prioridad al queso blanco ya que es el de mayor venta. Estos procesos carecían de formulación y la calidad era deficiente debido al mal funcionamiento del pasteurizador de la planta de San Gabriel. Nos tomó varios meses poder calibrar el equipo ya que no existe ninguna información (Catalogo de operación). Por varios años el pasteurizador funcionó des calibrado y la calidad deficiente de los productos hizo que la empresa pierda clientes cada año. Una vez arreglado el equipo se realizó la re-formulación individual de los productos para lograr la estandarización, mejorando los rendimientos de producción, además permitió eliminar casi en su totalidad las unidades de baja debido a la manipulación incorrecta en la planta de San Gabriel.

En la Planta de Cayambe, de igual manera, se procedió a estandarizar los procesos de cada uno de los productos mejorando la vida útil y sus rendimientos. En cuanto a modificaciones de las plantas se invirtió 5 veces más en obra civil comparando con el año 2015 para corregir la secuencia de producción desde la recepción de la leche hasta el empaque.

Se realizó un área nueva para el empaque del queso parmesano eliminando un cuarto frio poco utilizado. Este cuarto frio se colocó a continuación del área de producción de mantequilla para que este producto salga ya empacado reduciendo así el riesgo de contaminación. De la misma manera se eliminó las piscinas de sal y se construyó unas nuevas de concreto y baldosa mejorando la higiene de las salmueras.

En cuanto al manjar de leche se lo reformuló con un bajo porcentaje en grasa para obtener más crema, sub producto importante para la empresa, y también bajo en azúcar. La vida útil aumentó a cuatro meses siendo mayor que algunos del mercado. Actualmente se lo comercializa industrialmente en presentaciones de 1 y 4 kilos y estamos trabajando en su nueva presentación e introducción al consumidor final.

Todas estas mejoras han permitido ahorros importantes reflejando eficiencia.

Activos Fijos

Se inició renovando la flota de vehículos de reparto los cuales por sus años de servicio tenían un alto costo de mantenimiento. Se cambió por camiones Hyundai del mismo valor que las camionetas Luv nuevas pero con mayor capacidad de carga. Además se renovó el furgón y equipo de frio. De igual manera el camión Internacional fue remplazado por un Hyundai de 8 toneladas que es más pequeño pero suficiente para la carga que se maneja. Esto nos permitió bajar el costo de operación por viaje en combustible, llantas y mantenimiento en general.

Activos fijos en plantas

Tomando en cuenta la importancia del queso parmesano se adquirió un molino automático manteniendo las características de rallado tan anheladas por los fundadores de la empresa (Hilachas), además bajando el desperdicio a cero tomando en cuenta que era aproximadamente de USD \$ 6.000 por mes. Con solo el ahorro del desperdicio el molino se paga solo, ya que se lo financió a 24 meses con cuotas de USD \$2.600.

En cuanto al caldero se compro uno de 53 hp de 3 pasos siendo más eficiente en el consumo de combustible que el antiguo, entrará en operación en el 2017. Además se instalará un calentador solar el cual permitirá ahorrar el consumo de combustible ya que el agua entrará caliente y generará vapor más rápido. Algo similar se instaló en la planta de San Gabriel lo que nos permitió ahorrar dos galones de diesel al día calentando el agua de ingreso al caldero a una temperatura 25°C en lugar de 15°C que entraba anteriormente, esta prueba en la planta de San Gabriel representó un ahorro de USD \$280 en combustible en los últimos cuatro meses.

También se realizó la negociación y compra de dos tinas automáticas especiales para quesos de alta y media humedad las cuales llegaron al país en el mes de Enero 2017 desde Italia. Estas tinas son de medio uso, pero tienen un año de garantía y funcionarán en la planta de San Gabriel, cabe mencionar que la empresa no había realizado importaciones de maquinaria hace más de 20 años.

Productos

La extensión de la vida útil de los productos permite mejorar la calidad y re tomar el nombre y fuerza de la Marca en el Mercado. Se realizaron algunas formulaciones nuevas como por ejemplo en el manjar de leche, logrando una vida útil de 120 días, que es lo que maneja la competencia. Además se adecuó un lugar estratégico en la planta de Cayambe automatizando la marmita de elaboración. De esta manera, el operador ya no tendrá que agitar manualmente, solo revisar hasta culminar el proceso garantizando la estandarización del producto terminado. Se han realizado también mejoras en los rendimientos y características de todos los quesos.

Empaques

Se calificó nuevos proveedores que nos ofrecen un menor precio y mayor calidad, mejorando los materiales de presentaciones de los productos tomando siempre en cuenta las necesidades y tendencias del mercado de empaques. El nuevo proveedor de las fundas de queso blanco nos ofrece mejores características en la funda y el ahorro por mes es de USD \$2500. De igual manera, el remplazo de la parafina por las fundas termo incogibles permite eliminar las devoluciones por humedad en el queso por la presencia de moho y además el costo baja a la mitad. Estos costos mencionados han sido durante el año 2016 muy importantes para la empresa. Se realizó cambios y mejores contratos en casi todos los insumos directos e indirectos de fabricación.

Ventas

Durante los primeros cuatro meses del año 2016 las ventas de la empresa fueron menores respecto al año 2015 debido a la falta de materia prima en la planta de San Gabriel. No se llegó a

cumplir con los pedidos de nuestros mayores clientes en queso blanco y maduro. El resto del año, las ventas bajaron debido a la crítica situación económica del país por la baja de precio del petróleo. Situación mundial que enfrentó Ecuador e incluso algunas empresas llegaron a cerrar sus operaciones. Sin embargo, Productos González, realizando nuevas presentaciones industriales con precios competitivos ha podido abrir clientes directos como hoteles, catering y tiendas para aminorar de alguna manera los efectos de la crisis económica mundial. Es importante mencionar que varios clientes nos han exigido mayores descuentos que, luego de un análisis económico lo hemos podido ofrecer y mantener la relación comercial. Todo esto gracias a las mejoras realizadas en la eficiencia en el trabajo realizado logrando reducir el costo de producción.

Si bien es cierto, en ventas la empresa mantiene su tamaño, en rentabilidad mejoró notablemente gracias a las acertadas decisiones en beneficio de la compañía. Logrando, no solo obtener ahorros significativos, sino también que nos ha ayudado, en algún tiempo, a mejorar el flujo de caja que aunque aún es ajustado, es mejor que el del año 2015.

Costos

Uno de los principales ahorros del 2016 fue la decisión de bajar el precio a nuestros proveedores de leche en 1 centavo por litro logrando un ahorro de USD \$ 78000 durante un poco más del segundo semestre del 2016. Además la reformulación del queso parmesano logrando un secado en menor tiempo de 90 a 45 días, esto permitió dejar de comprar leche innecesaria en la planta de Cayambe reduciendo el gasto aproximadamente en USD \$40000 por mes.

Se realizó un ahorro importante en la reducción de las horas extras de las plantas, ya que los procesos fueron mejorados en velocidad y secuencia permitiendo al personal terminar su trabajo en menor tiempo y con menor esfuerzo físico.

Ferías

Hemos participado intensamente en ferias las cuales nos ayudaron no solo económicamente sino también para nuevamente mejorar la presencia de la marca en el mercado tanto tiempo olvidada. Gracias a las ferias y su promoción hemos logrado retomar clientes nuevos y antiguos como por ejemplo introduciendo el manjar de leche en presentación industrial y especial para repostería. De igual manera con el queso Cayambe, Mozzarella fresco y maduros en presentación de barras de 2 kilos.

Laboral

En este año se retiraron de la empresa varias personas tanto por renuncia voluntaria como por despido debido a que se evidenció casos de faltas graves en sus trabajos como por ejemplo faltantes de dinero en pagos de clientes, mala actitud en su trabajo, con sus compañeros y mal uso de la maquinaria de la empresa causando altos gastos para poder mantenerlas en funcionamiento.

Personal

Tomando en cuenta los ahorros económicos realizados, hemos puesto énfasis en lograr que el personal que trabaja en las diferentes plantas de producción como en el área de administración y ventas se conozca y comparta en los agasajos de diciembre del 2015. Esto genera confianza y permite establecer conexiones amistosas entre todos y no solo una relación laboral mejorando la fluidez de la información de la empresa. Se realizó almuerzos por día del trabajo y Navidad incluyendo al personal de plantas, administración y ventas en un solo lugar compartiendo actividades durante todo el día.

OBRA CIVIL

En obra civil, especialmente en la planta de Cayambe, se ha realizado mejoras, para facilitar la secuencia de producción desde la recepción de Materia prima hasta el empaque y almacenamiento del producto terminado. Las áreas de mayor cambio fueron las del queso Parmesano, Mantequilla y empaque de quesos.

Como pueden ver la eficiencia alcanzada no solo permitió mejorar la rentabilidad si no también adquirir maquinaria para automatizar los procesos y también reemplazar la flota de vehículos de cobertura e incrementa una unidad, siendo ahora 5 en total. La rentabilidad de la empresa se duplicó de USD \$64.703 del 2015 a USD \$112.635 para el 2016 tomando en cuenta que el valor de inversiones en activos es aparte de la utilidad el cual tiene un valor de USD \$250 000 dentro del 2016.

Bancos

La empresa mantiene el buen nombre en las diferentes instituciones bancarias las cuales nos han permitido realizar créditos en el banco Bolivariano y Produbanco. El monto de obligaciones durante el 2016 se ha mantenido (USD \$1'200.000) planificando no exceder el valor de la cuota mensual que es de USD \$ 90.000. Debo mencionar que en años anteriores el valor total de las obligaciones bancarias únicamente fue utilizado para gasto corriente dejando sin la posibilidad de realizar compras de activos por el alto costo de producción que mantenía la empresa.

El ahorro realizado durante el 2016 permitió comprar activos fijos y actualmente representa el 25% de la deuda total, esto hace que el riesgo de la empresa sea menor logrando, a la fecha, que el valor de obligaciones a bancos sea de USD \$780 000, casi la mitad de lo que cerramos el año 2016, como pueden ver la dependencia de la empresa frente a los bancos es menor.

Cabe mencionar que gran parte de estos ajustes se aplicaron solo desde el segundo semestre del 2016 perfilándose el 2017 mucho mejor.

La empresa ha mejorado contablemente sin embargo financieramente mejorará con el tiempo mientras el retorno de la inversión ingresa a la compañía, es claramente notorio que el flujo de caja va mejorando mes a mes.

Adjunto encontraran los rubros en los cuales se generó ahorro, cada uno con valores comparativos de años anteriores.

Quiero agradecer a mi Papá (Martin Ivan Gonzalez Albuja) por la confianza depositada en mi antes de su partida y a los socios para juntos hacer con el tiempo esta empresa un gigante de la industria alimenticia. También agradecer especial mente a mi prima María Sol que para mí es como una hermana por su confianza, ayuda incondicional e incansable, y a Rosalba por su ayuda incondicional.

Entiendo que este cambio ha generado incomodidad pero es importante salir de la zona de confort para buscar nuevos y grandes desafíos los cuales con transparencia y planificación darán sin duda grandes resultados.

Sé que desde el cielo siempre alumbran mi camino.

Atentamente,



Juan Martín González

Gerente General