

INFORME DE GESTION

Introducción

El Centro de Faenamiento Tena CEFATE C.E.M. es una empresa de Economía Mixta, donde confluyen el capital estatal (51% de las acciones) representado por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Tena, a través de su Empresa Municipal de Desarrollo Productivo EMPRUDEPRO; y, el capital privado (49% de las acciones) representado por la Empresa Servicios de Carnes y Balanceados Ecuador SERVICARNES S.A.

Esta alianza estratégica ha permitido la rápida implementación operativa del Centro de Faenamiento, no solamente para usuarios del cantón Tena, sino también de los cantones vecinos de Archidona y Carlos Julio Arosemena Tola, de la provincia de Napo, así como el cantón Loreto en la provincia de Orellana. A estos usuarios se suman otros que provienen de otras regiones del país, y que están utilizando nuestras instalaciones como plataforma logística y de procesamiento, pues el CEFATE C.E.M. ofrece aparte del simple faenamiento, el servicio de cortes, con lo cual se permite la obtención de un mayor valor agregado de la carne.

Por otro lado queda todavía latente que el CEFATE C.E.M. se convierta en un centro facilitador de negocios, donde puedan reunirse todos los involucrados en la agrocadena de la carne, se dinamice y reactive el sector, para que la zona de influencia de la empresa cuente pronto con otro motor que contribuya a impulsar el Buen Vivir.

El año 2013 ha sido un año cargado de varios retos, aprendizajes y tropiezos, de los cuales se ha logrado salir adelante, lo cual nos llena de orgullo y satisfacción por el deber cumplido, pero a la vez marca nuestro firme compromiso por mantener vivo el espíritu de mejoramiento continuo, con el objetivo de seguir consolidándonos como la empresa agroindustrial de procesamiento de productos cárnicos líder y referente en el país y en la cuenca amazónica.

Finalmente, el 2014 lo afrontaremos con mucho optimismo y ganas de trabajar, para aprovechar las oportunidades que se nos presenten, para lo cual es necesario realizar una importante inversión en mantenimiento de las instalaciones, adquisición de nueva maquinaria, y sobretodo capacitación para el personal.

La presente administración del CEFATE C.E.M. inició sus actividades el 2 de mayo de 2013, enfocando sus actividades principalmente para alcanzar las siguientes metas:

- Recuperación de la economía de la empresa.
- Consolidación de la empresa.
- Crecimiento de la empresa.

1. *Recuperación de la economía de la empresa*

Si bien es cierto que el CEFATE C.E.M. ya venía faenando y procesando carne y sus derivados desde el año 2012, todavía no podía cubrir sus costos operacionales y menos volverse rentable, esto debido a la negativa de los tercenistas en acceder a los servicios del centro de faenamiento y al retraso del cierre del antiguo camal municipal; a lo que se sumaba una alta tasa de faenamiento clandestino así como de usuarios que ocupaban los servicios de camales municipales como los de Archidona y Misahuallí, en detrimento de nuestra empresa.

De igual manera la empresa necesitaba el incremento del valor por cobro de la tasa de faenamiento, lo cual se logró recién a finales de mayo de 2013.

Por otro lado, fue necesario revisar y depurar el listado de obligaciones de la empresa, pues poco a poco, aparecían varios proveedores de bienes y servicios que exigían sus respectivos pagos, principalmente en lo que se refiere a servicios de guardiana, reparaciones de equipos, transporte y movilización, multas para organismos de control, alimentación y manejo de plagas y enfermedades. De igual manera estaba pendiente todavía el pago de patentes y permisos ante los diferentes organismos de control.

Finalmente, otra de las causas principales que afectan a la economía de la empresa es el déficit de la tasa diaria de animales a ser faenados, tasa que según los estudios de factibilidad debe estar en el orden de 30 animales/día.

Con estos antecedentes, se emprendieron varias acciones encaminadas a mejorar la situación económica de la empresa y así poder garantizar su funcionamiento, entre las principales están:

1.1 Socialización de la nueva tasa de faenamiento, haciendo énfasis en todos los rubros que cubre la tasa y que no se refieren a la matanza del animal en sí:

Ganado Mayor de US\$ 25,00 a US\$ 30,00.

Ganado Menor de US\$ 14,00 a US\$ 17,00.

- 1.2 Participación en reuniones de trabajo para posicionar al CEFATE C.E.M. como un centro regional:

Se logró el cierre de los camales: Municipal de Archidona, Municipal de Tena en la Parroquia Misahuallí, así como varios lugares de faenamiento de bovinos en el cantón Carlos Julio Arosemena Tola.

Con esto, la tasa diaria promedio de bovinos pasó de 12 en mayo de 2013 a 18 en diciembre de 2013.

- 1.3 Cancelación del 90% de cuentas pendientes de años anteriores, quedando únicamente la correspondiente al pago del servicio de guardianía, cuyo contrato recién terminó en enero del presente año.
- 1.4 Obtención de patentes y permisos, para fines de 2013, el CEFATE C.E.M. disponía de todos los certificados, patentes, licencias y permisos que garanticen su funcionamiento.

Lastimosamente, dado que la mayoría de las acciones implementadas ocurrieron en el segundo semestre del año, el cierre del año presenta un déficit, el mismo que se recoge y explica en el informe financiero.

Para el 2014 queda pendiente que via Resolución de Directorio se determine la inmediata aplicación del Reglamento Interno del CEFATE C.E.M., sobre todo en lo relacionado al horario de trabajo, el mismo que no debe realizarse en horario nocturno.

2. Consolidación de la empresa

La implementación del proyecto generó un cambio en el diario vivir de los habitantes de la zona de influencia del mismo, principalmente en lo que a tercenistas se refiere, quienes en su momento, y por mucha desinformación, se constituyeron en sus principales detractores, con el argumento de que el valor de la tasa es extremadamente muy alto y que sus servicios no difieren significativamente del matadero cerrado del Terere.

En este punto, fue clave que el operador privado Servicarnes logre el contacto con la empresa PRONACA, lo que permitió que el CEFATE C.E.M. entre en un claro proceso de capacitación y auditoría constantes, bajo todos los lineamientos exigidos por dicha empresa.

En tal virtud el CEFATE C.E.M. ha recibido la visita de técnicos y autoridades de otros cantones y provincias, sea en calidad de visitas técnicas, de intercambio o de

capacitación, de los cuales pueden derivarse convenios o contratos de cooperación y prestación de servicios.

Entre los principales visitantes tenemos:

GAD Provincial de Napo.

GAD Provincial de Pastaza.

GAD Municipal de Archidona.

GAD Municipal de Sucúa.

Facultad de Ingeniería Ambiental Universidad Técnica Particular de Loja.

Ministerio de la Producción.

3. *Crecimiento de la empresa*

Gracias a las acciones emprendidas tanto para recuperación de la economía de la empresa, como para su consolidación, se logró un importante crecimiento tanto económico como institucional de la empresa, reflejado en lo siguiente:

El CEFATE C.E.M. pasó de ser una empresa local a ser una empresa regional, con presencia incluso nacional, pues su zona de influencia se extendió desde el cantón Tena hacia los cantones de Archidona y Carlos Julio Arosemena Tola, y por la relación con PRONACA nuestros procesos están a disposición de todo el país. Actualmente el CEFATE C.E.M. está dando pasos firmes para dejar de ser un mero centro de faenamiento para convertirse ya en una planta de procesamiento, lo que contribuye significativamente a apoyar el cumplimiento del Plan Nacional del Buen Vivir y a la implementación de la Agenda de Transformación Productiva.

El cierre de camales y mataderos de la zona de influencia permitió mejorar el promedio de reses faenadas diariamente, permitiendo un crecimiento del 50%, lo que sumado al incremento de la tasa, determinó de igual manera un incremento de alrededor de un 40% en los ingresos mensuales.

Finalmente cabe mencionar que el desarrollo empresarial ha permitido la generación de fuentes de empleo locales tanto directas como indirectas, en el caso de empleo directo se incrementaron cinco plazas, tres de mano de obra de planta y dos puestos en el área administrativa; mientras que indirectamente a nuestro trabajo se han sumado varias empresas locales de servicios, sobretodo de alimentación, mantenimiento y reparaciones, lo que contribuye significativamente a la autonomía CEFATE C.E.M.

Pasos a seguir en el 2014

El objetivo principal para el 2014 debe ser la generación de utilidades, para esto es importante que se apoyen los siguientes aspectos:

- Incremento en el volumen de animales a ser faenados: consecución de nuevos usuarios y gestión para la implementación de un mejor control del faenamiento clandestino.
- Revisión de las tasas de faenamiento: es importante que se revisen las tasas, tomando en cuenta los incrementos determinados por el Gobierno Nacional en cuanto al salario básico se refiere, de igual manera es necesario separar la tasa de porcinos de la de ovinos.
- Implementación del Reglamento Interno del CEFATE C.E.M.: principalmente en lo que se refiere a los horarios, sobre todo a la suspensión del horario nocturno, pues lejos de ser un horario inhumano, ocasiona un importante egreso financiero injustificado.
- Capacitación al personal: tema que debe ser de constante aplicación y que permita a la empresa entrar, lo más pronto posible, en un proceso de adopción de Buenas Prácticas de Manufactura para luego iniciar con paso firme sus debidas certificaciones de calidad.
- Repotenciación de la maquinaria: debido al crecimiento que se espera obtenga la empresa, se necesita nuevos equipos que respondan a un volumen mayor y a un trabajo más exigente, de igual manera se necesita tener máquinas de reemplazo en stock, para que no se suspendan las actividades, pues de todas maneras en el medio local no se dispone de proveedores que garanticen una pronta reparación.
- Inyección de capital de trabajo: pues actualmente la empresa tiene retrasos en el pago de la nómina y se han generado varias cuentas por pagar con el IESS, el SRI y queda pendiente la cuenta del servicio de guardiana del año 2013.