

## **INFORME DE GERENCIA GENERAL CORRESPONDIENTE AL AÑO 2017**

Este informe contiene las principales actividades que se realizaron durante el año 2017 en base a los objetivos planteados por la Gerencia General y aprobados por el Directorio. A continuación, presento en detalle cada una de las actividades que se realizaron para el cumplimiento de dichos objetivos:

Como es de su conocimiento, el principal objetivo del 2016 fue reducir costos de producción y como resultado mejorar la rentabilidad de la empresa; sin embargo, a pesar de que se implementaron todas las medidas no se logró llegar al nivel de rentabilidad esperado. En este sentido, se planteó al Directorio de la Empresa una reestructuración Administrativa y Financiera de la empresa. En la reestructuración administrativa se analizaría también el área de ventas y se esperaba lograr una disminución sustantiva en costos y de esta manera mejorar la rentabilidad de la empresa. Esta reestructuración está enfocada básicamente al área administrativa y de ventas. Otro objetivo que nos planteamos para el 2017 fue una reestructuración Financiera que permita a la empresa contar con recursos para su operación.

### **Objetivos:**

#### **1. Reestructuración del Área Administrativa y Ventas**

##### **Area Administrativa**

Considerando que la planta de Santo Domingo de los Tsachilas cuenta con la infraestructura necesaria para recibir a todo el personal administrativo requerido para la operación de Empresa, se tomó la decisión de cerrar las oficinas de Quito. Para evitar problemas laborales se invitó a cada uno de los trabajadores de la oficina de Quito que nos acompañen a continuar sus labores en la ciudad de Santo Domingo. Sin embargo, como era de suponerse no todos los empleados podían acompañarnos en esta nueva aventura principalmente por temas familiares. Por esta razón, se negoció la salida de siete personas las mismas que no pudieron acompañarnos en este cambio de ubicación y decidieron renunciar. Cabe recalcar que estas posiciones no fueron reemplazadas sino sus tareas fueron reasignadas a los otros empleados que continuaron con la empresa.

El Área Administrativa - Financiera contaba con:

- 1 Gerente Financiero
- 1 Jefe Administrativo - Financiero
- 1 Tesorero

- 1 Cajero
- 1 Asistente de Gerencia
- 1 Mensajero

En la ciudad de Quito durante el año 2017 nos quedamos con la ayuda de una persona encargada de la Tesorería que a su vez asumió las funciones de Jefe Administrativo-Financiero contando con el apoyo del personal de Santo Domingo.

### **Área de Ventas**

La gerencia realizó un análisis sobre la rentabilidad que tenía la fuerza de ventas directa en la ciudad de Quito y se llegó a la conclusión que la venta a través de Distribuidores resultaba más rentable y con mejor cobertura. Cabe mencionar que la ciudad de Quito contaba con la fuerza de ventas directa de la empresa y con un Distribuidor que se convertía en competencia de nuestra fuerza de ventas. Con la eliminación de la fuerza de ventas propia se reducía la duplicidad de costos en cuanto a promociones y publicidad. Nuestros vendedores renunciaron a la empresa y fueron contratados por el distribuidor logrando así, mantener la calidad de servicio.

Esta Área contaba con:

- 1 Gerente de Ventas
- 1 Gerente de Mercadeo
- 2 Asistentes de Ventas
- 1 Supervisor de Ventas
- 2 Vendedores

Durante el 2017, el área de ventas se redujo a un asistente de ventas y un supervisor. Adicionalmente, la Subgerencia General tomó a cargo el área de ventas a nivel nacional ofreciendo a los supervisores y distribuidores un soporte más cercano.

## **2. Reestructuración del área Financiera.**

El alto endeudamiento que mantiene la empresa ha sido el principal problema para el abastecimiento de materia primas, materiales y otros elementos que son necesarios para tener una oportuna elaboración del producto terminado. Por lo antes expuesto, durante el 2017, uno de los principales objetivos fue la reestructuración adecuada de la deuda. La reestructuración financiera se la buscó a través de algunas opciones como fueron: mediante la búsqueda de acuerdos con las instituciones financieras, búsqueda de inversionista, venta de activos de la empresa, la venta total o parcial del oriente o de la empresa en su conjunto.

Inicialmente se trato de concretar la dación en pago, con la entrega de la teca al Banco Pichincha, situación que por diferentes razones no se llegó a concretar.

Aunque durante el 2017 tuvimos varias propuestas sobre inversión o compra parcial o total lamentablemente no se pudo concretar ninguna de estas propuesta. Varios factores afectaron esa decisión, pero principalmente la difícil situación política del país que desmotiva a inversionistas nacionales e internacionales con intención de invertir en nuestro país.

Seguimos trabajando en esta línea para poder conseguir un resultado positivo, ya que es la única forma real que la empresa perdure en el tiempo.

## **Situación de las diferentes áreas de la empresa**

### **Planta industrial**

Durante el mes de enero se paró la fábrica por 20 días para hacer un mantenimiento preventivo a la planta en todas sus áreas críticas. Este mantenimiento permitió optimizar mejor los equipos y conseguir una mayor eficiencia en sus procesos. El área de Refinería logro procesar 3.700 toneladas en la época pico de producción, convirtiéndose un récord en proceso para esa área.

El segundo semestre del año fue complicado para la empresa ya que el abastecimiento de materia prima fue muy inferior a lo presupuestado por falta de liquidez de la empresa y esto a su vez complico aún más la situación de la empresa. Para lograr compensar la falta de materia prima se negoció la elaboración de maquilas permitiendo a la fábrica operar a niveles adecuados. Cabe mencionar que los equipos requieren tener un nivel mínimo de uso para que no se deterioren y los costos de operación no sean mayores.

La planta industrial de Santo Domingo proceso 22.767 toneladas durante el 2017, en el área de refinería que es área de referencia de la empresa siendo niveles similares a los procesados durante el año 2016.

### **Ventas y abastecimiento de materia prima**

Como dato general, las ventas de producto terminado del 2017 tuvieron un incremento mínimo comparado con las ventas totales de producto terminado del 2016.

Este incremento se debió básicamente a que la venta de producto terminado del 1er semestre del 2016 fue bien baja. Pero si comparamos segundo semestre del 2016 vs. el segundo semestre del 2017 tuvimos un decrecimiento en las ventas de producto terminado de la siguiente manera: en aceite bajamos un 29.4%, en manteca 12.9% y en mantequilla 4%.

Este decrecimiento se dio básicamente por la dificultad que tuvimos en el segundo semestre para abastecernos de materia prima. Este desabastecimiento se debió básicamente a dos factores, el incremento en las exportaciones y la falta de pago oportuno por parte de la empresa.

Si la empresa hubiera logrado reestructurar sus pasivos financieros y tener la liquidez adecuada para negociar con los proveedores el abastecimiento de materia prima, el presupuesto de ventas de producto terminado se hubiera cumplido sin problema ya que la demanda de nuestros productos aún existe en el mercado.

### **Pasivos Relevantes**

Como es de su conocimiento, la empresa mantenía deudas importantes que siguen complicando el normal desenvolvimiento de la empresa hasta el día de hoy. Estas deudas se han ido disminuyendo poco a poco logrando acuerdos con los distintos acreedores. Algunos de los acuerdos establecidos con los proveedores son la elaboración de maquilas como parte de pago. Con otros proveedores se ha logrado acuerdos de pago a plazos convenientes para la empresa. Aunque no se ha podido cumplir con todos estos acuerdos, se ha ido disminuyendo la deuda poco a poco, lo que ha mantenido a la empresa operando.

Adicionalmente; como también es de su conocimiento, se mantienen deudas importantes tanto con el IESS como con el SRI y otras instituciones del estado. El valor que se adeuda al IESS es de 590.166 USD y al SRI de 1'104.504 USD al cierre de ejercicio 2017. Cabe mencionar, que durante el año 2017 se ha ido cancelando montos importantes tanto al IESS como al SRI; sin embargo, estos valores no han sido suficiente para ponernos al día. Por otro lado, se han logrado acuerdos de pago con estas instituciones, lo cual ha permitido que la empresa siga operando.

La empresa también mantiene valores pendientes por cancelar a trabajadores debido a la reducción de personal que la empresa realizó en noviembre del 2015. Estas liquidaciones se han cancelado de acuerdo con las posibilidades de la empresa generando molestias tanto para los ex-trabajadores como para la empresa.

### **Resultado del ejercicio**

El resultado operativo de la empresa de los últimos dos años ha sido positivo a pesar de todos los inconvenientes que ha tenido que enfrentar la empresa; como son, falta de materia prima, falta de liquidez, incremento de los precios de la materia prima, entre otros.

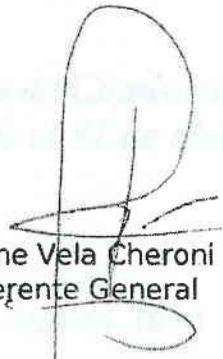
Como resultado de esto podemos evidenciar que la empresa si no tuviera un alto endeudamiento y no tendríamos que realizar ajustes por las diferentes provisiones los resultados tanto en 2016 como en el 2017 serían positivos.

## Recurso Humano

La gerencia mantiene una muy buena relación con todo el personal. Esta buena relación y la comunicación constante con obreros y administrativos se ha evidenciado en el cumplimiento de los objetivos establecidos. Cabe recalcar que si no fuera por la entrega que tiene el personal con la empresa hubiese sido imposible alcanzar los nuevos retos planteados.

Por otro lado, es importante dejar en evidencia que existe mucho malestar en el personal por la falta de pago al seguro social. Adicionalmente, existe un retraso en el pago mensual de sus haberes lo que genera también mucho malestar principalmente en el personal operativo. La empresa está trabajando en restablecer sus beneficios de seguridad social y mejorar los plazos de pagos de sus haberes mensuales.

No puedo dejar de agradecer a todo el personal operativo de la planta, el área administrativa y nuestros altos directivos que sin su total entrega no hubiéramos logrado seguir operando.



Jaime Vela Cheroni  
Gerente General