

INFORME DE GERENCIA RESULTADOS PERIODO 2019

ANTECEDENTES.- En la junta General de Socios del mes de abril del año pasado (2019) anticipé que los informes de Fondo Monetario Internacional y del Banco Central del Ecuador sobre la economía ecuatoriana eran de contracción económica que se iniciaba en el mismo año 2018 y permanecería en los años venideros, con el efecto de una contracción de la demanda. La realidad fue así y las ventas disminuyeron en el 2019 comparado con el año 2018.

El resultado económico final a diciembre del año fue de una pérdida de \$12.226,25.

La manera de enfrentar la contracción económica que se iniciaba a fines de año 2018, fue mejorar la imagen de nuestros productos buscando mayor calidad de los mismos, cuyos trabajos se explicaron en la mencionada Junta de Abril del 2019 y tenían que ver con el mejoramiento de los procesos de producción. Este objetivo se fue logrando en el transcurso del año y fuimos recibiendo comentarios favorables sobre la calidad de nuestros productos. Los resultados del trabajo realizado que se materializó en un aumento de las ventas en los meses de noviembre y diciembre del 2019 y continuaron con los mismos niveles en enero y febrero de 2020, meses normalmente bajos en ventas. También los clientes habituales crecieron sus pedidos. Lo anterior produjo resultados positivos al balance anterior para los meses de noviembre y diciembre, igualmente para enero y febrero de 2020. Lamentablemente se presentó a nivel mundial la emergencia sanitaria por la pandemia de Covid19.

Los bajos resultados de las ventas del año 2019 afectaba mes a mes la posición financiera, haciendo que los recursos económicos fueran escasos y no podíamos aprovechar los conceptos positivos de los clientes sobre la calidad de nuestros productos, para ampliar la gama de los mismos con nuevas presentaciones, con nuevos sabores y aromas. También en materia de empaques se fue agotando el stock y no podíamos reponer con la velocidad que se necesitaba, retrasando las entregas de los pedidos. También los pagos a proveedores especialmente de cacao se nos fue complicando y como resultado no podíamos ser selectivos en la calidad del grano.

Entonces el año terminó con deudas de cacao, con deudas a la imprenta por material de empaque, no se pudo cancelar el arriendo, sumando otro año de no haber cancelado.

Quizá y con seguridad podríamos haber mejorado nuestro saldo de caja si habríamos tenido una posición más firme con nuestros clientes respecto a:

- Buscar menos plazo de crédito en las ventas
- Buscar mayores ventas de contado
- Mejorar nuestros precios de venta

Lo anterior no era muy fácil en el concepto de que nuestro producto no tenía la calidad de quienes lideran las ventas en el país y debíamos ser más flexibles con nuestra estrategia de comercialización. Pero a fines del año con mejor posición del concepto sobre la calidad de nuestros productos fuimos siendo más exigentes con nuestros clientes en el plazo, pero nos enfrentamos a que la competencia

ofrecía gangas y promociones que nosotros no podíamos competir y éramos presa de los pedidos de clientes de ofrecer mejor plazo. Ligeramente si se pudo mejorar los precios de venta.

Al final del año terminamos con cuentas por cobrar de \$51.239,72 que equivale a 60 días de crédito. Debe iniciarse que nuestros clientes, como hoteles y restaurantes tienen políticas establecidas para pagar a 45 días, pero hasta llegar el día del pago llega a 60 días.

El índice de liquidez entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar a corto plazo es de una relación de \$64.834,60 a \$43.292,33; esto es de \$1,49 por cobrar por cada dólar que se debe. Se puede apreciar que el activo corriente casi supera el doble del pasivo corriente.

ESTRATEGIAS PARA COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS PARA AÑO 2020

- 1) Con el mejor concepto de clientes y el mercado en general sobre los productos de la marca Leyenda se ha iniciado el año 2020 con un alza en los precios de los productos y se buscó una mayor presión en las ventas de contado y acortar los plazos del crédito.
- 2) Se ha iniciado un programa de marketing virtual a través de la página web y redes sociales Facebook, para buscar ventas en la línea de publicidad de la marca.
- 3) Se buscará un acuerdo, que será conocido por los socios, para recibir una asesoría técnica para ampliar la gama de los productos completando con más sabores y aromas, la idea es presentar una mejor oferta al mercado.

PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO DE CHOCOLEYENDA

PUNTOS DÉBILES

- 1) Necesidad de recursos.- La situación de incertidumbre del tiempo que dure la reactivación de la economía por la pandemia Covid19 hace difícil predecir y proyectar la continuidad de la empresa. Si las ventas no llegan a superar los \$21.000 mensuales hasta llegar para los próximos meses tendremos serios problemas. Se está buscando un crédito en el sistema financiero sea de \$25.000 a \$35.000 con un plazo no menor a los 24 meses con 6 meses de gracia para sostener la empresa los próximos meses, con la esperanza de que la situación de la pandemia no se prolongue, afectando los resultados económicos hasta el fin de año. Este endeudamiento si se da, ha sido dado a conocer mediante comunicación enviada por la Gerencia y la Presidencia, no hemos recibido respuesta en contrario del Sr. José Meza, quien no firmará el pagaré de la deuda en calidad de garante, debido a que su esposa Barbara Wilson se ha negado a firmar.
- 2) Productividad y carga laboral.- A juicio de esta Gerencia, Chocoleyenda tiene una estructura productiva en los procesos de producción que afecta directamente en el resultado económico, esto es en las utilidades esperadas por los socios, me refiero al bajo nivel de productividad y alta carga laboral. Los equipos tienen un alto nivel mecánico que exige la

presencia de operarios con la consecuente carga de horas/hombre. Me referiré principalmente a los dosificadores y al mezclador; estos equipos requieren de un operario para empujar el dosificador para lograr la salida del chocolate del mezclador al molde, y otro operario para retirar el molde y llevarlo a la mesa de vibración y posteriormente llevarlo al túnel. Creemos firmemente con el Ing. Campos que este equipo debe ser reemplazado por uno automático que llene los moldes y se traslade el producto al túnel sin la ayuda de un operario.

Esta suerte de mecanismo terminaría aumentando el nivel de producción, mismo que ha sido un problema cuando tenemos demanda mayor, igualmente liberaría 2 operarios que afectan a rol de pagos.

Por otro lado, el área de empaque debe ser objeto de implementación de un sistema que baje la temperatura para evitar el choque térmico y con esto se logrará dos resultados importantes: el primero es que el chocolate no se deteriore como sucede en ciertos casos por el choque térmico y segundo ganar tiempo evitando que el producto permanezca más tiempo en el cuarto de frío para estabilizar el producto con la consiguiente pérdida de tiempo. Este problema se aumenta por la poca cantidad de los moldes que no hemos podido adquirir en mayor número por escases de dinero. Se hizo un esfuerzo el año pasado al comprar moldes por aproximadamente \$5.000 con ayuda del 50% de Fedexpor dentro del programa de la Unión Europea.

En resumen la dificultad de acceder a recursos financieros por vía de los socios actuales o porque no hemos encontrado inversionistas que deseen convertirse en calidad de socios, que ayuden con las ventas del producto al exterior y por los niveles de ventas que apenas logran estar cerca del punto de equilibrio, sin generar saldos positivos en caja, perjudica la posición de la empresa.

Señores Socios, debemos mirar con empeño acciones a resolver esta continua crisis de Chocoleyenda, que podrían generar un cierre definitivo.



MARIO TAPIA JÁCOME
GERENTE GENERAL