

INFORME 2009 DE LA GERENCIA GENERAL DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL "EL ZAMORANO" S.A

Lugar y fecha: Zamora, 31-Mar-2010

Responsable y cargo: Crnl. (S.P) Nilo F. García Y., Gerente General

Dirección: Cumbaratza, Km. 14 vía a Yantzaza

Telefax: 072606785-073040563

Dirección electrónica: elzamoranocarnicos@hotmail.com

1.- ANTECEDENTES:

El Vicariato Apostólico de Zamora, conjuntamente con la Asociación de Ganaderos Amazónicos de Zamora Chinchipe, inician en el año 2002 el camino de construir un Camal frigorífico y una Planta de elaboración de embutidos, para lo cual buscan el asesoramiento técnico respectivo que determine la factibilidad de hacerlo. Realizados los estudios técnicos y de mercado correspondientes, toman esta decisión, buscando para ello el aporte de instituciones del Estado y organizaciones particulares que se suman con agrado a cristalizar esta feliz iniciativa. Cristalizándose este anhelo en una realidad en el año 2004.

Para poder administrar los recursos, actividades y operaciones que con este propósito se iban a desarrollar, el 27 de julio del 2005, nace jurídicamente la Compañía Industrial "El Zamorano" S.A., con un capital social de 10.000 dólares americanos, de los cuales el 90% pertenece al Vicariato Apostólico, el 7.4% a la Asociación de Ganaderos Amazónicos y el porcentaje restante a 25 personas naturales; con un objetivo social, que se resume en: Faenamiento, producción, procesamiento, industrialización y comercialización de productos cárnicos y sus derivados; importación, comercialización y distribución de productos, maquinaria, repuestos y accesorios de plantas de faenamiento; exportación y distribución de productos que genere la empresa por si o a través de otras empresas nacionales o extranjeras, dedicadas a la distribución de productos en los mercados nacionales e internacionales; cuenta con un camal frigorífico para el desposte de ganado con estricta sujeción a los procedimientos necesarios para ofrecer alimentación humana de carnes y subproductos de alta calidad y salubridad.

Se empezó a producir luego de constituida, hasta septiembre del año 2006, dejando de hacerlo por múltiples factores, entre ellos los manifestados en su tesis, por los alumnos de la UTPL, previo a la obtención de su título en Ingeniería Comercial que se resume en lo siguiente:

aproximadamente 158 mil TM por año, distribuidas en 97 mil TM de carne bovina, 25 mil TM de carne porcina, 2,6 mil TM de otros y 34 mil TM de embutidos en sus diferentes presentaciones. De otra parte, la oferta nacional se sitúa en 156 mil TM por año, quedando en consecuencia un margen por cubrir de 2 mil TM, es decir, el 1% de la demanda existente. En el caso de los embutidos se presenta un déficit aparente de mil TM por año, decimos aparente, ya que los requerimientos de la demanda de cualquier forma se cubre con producción no autorizada, por lo que se podría concluir que el balance de carnes y embutidos en el país, guarda estrecha relación con el comportamiento del mercado, es decir, se incrementa o reduce de acuerdo con los pedidos de los consumidores; sin embargo, se señala también que al hablar de la calidad de los productos es evidente la presencia de un alto déficit (cerca del 35%) ya que los productos que ofertan pequeñas empresas autorizadas o no, especialmente a nivel de provincias, dejan grandes dudas y consecuentemente no satisfacen con calidad la demanda existente. En las provincias de Loja y Zamora Chinchipe, la situación es similar al resto del país, siendo conveniente rescatar el hecho de que la producción de embutidos de la provincia de Loja, satisface las necesidades de las dos provincias, pero con niveles de calidad bastante deficientes.

Segmentado las cifras anteriores al ámbito provincial de Loja y Zamora Chinchipe la demanda es de 3.985 toneladas de bovino, 1.032 de porcino y 1400 de embutidos, tomando como referencia un crecimiento poblacional del 1,32% anual.

La oferta de embutidos a nivel nacional proviene de 32 fábricas, legalmente reconocidas, que representan un poco más del 80% de la oferta total, considerando que para ese año la oferta total de embutidos en Ecuador era del orden de 32.940 toneladas por año, o sea 131.760 Kg. por día.

6.SITUACIÓN ACTUAL

6.1. Planta de faenamiento.-

Al momento la Planta de faenamiento se encuentra funcionando a plenitud con un solo hombre como matarife el mismo que es suficiente para atender la demanda interna. Para atender los requerimientos de la planta de producción en los primeros meses se faenó una res semanal, en la actualidad se está faenando hasta 4 reses semanales y un porcino, debido a que se está vendiendo producto y subproducto natural, además que se requiere mayor cantidad de carne industrial categoría 80/20 y 70/30 para los diferentes tipos de embutido. De igual manera se preparan los cortes de carne y los subproductos que se obtienen de lares.

6.2. Planta de embutidos.-

- Lograr el posicionamiento del producto en el mercado local en un 50% en el primer bienio, con expectativas de incursionar en los mercados regional en el lapso de 5 años y nacional en los próximos 10 años.
- Cubrir en un 100% la demanda insatisfecha existente en el mercado durante el primer año de operaciones.
- Capacitar permanentemente a todos los miembros de la organización de acuerdo a la función que desempeñan.
- Incursionar en nuevas actividades comerciales, con nuevos productos que requiere el mercado, acordes a la razón social de la Empresa.

5. POLITICAS

5.1. POLITICAS DE VENTA.-

Conjuntamente con el Contador, Vendedor y Jefe de Producción se establecieron las políticas de venta, llegando con nuestro producto a todos los rincones de los cantones: Zamora, Yantzaza, Centinela del Cóndor, Paquisha, Nangaritza, Pangui y Yacuambi; determinando que hasta que se inyecte capital de trabajo por parte de los accionistas, las ventas deben ser de contado, no podemos dejar a crédito por la necesidad de capital fresco para pagos diarios de materia prima e insumos, principalmente, hasta que los accionistas de la Compañía inyecten capital de trabajo y poder otorgar créditos a los tenderos hasta de 8 o 15 días de plazo como la competencia tiene establecido.

5.2. POLITICA DE PRECIOS.-

Se establecieron los precios de comercialización de los productos naturales y elaborados de la carne, considerando los costos de producción y los precios de la competencia, buscando el porcentaje adecuado y la rentabilidad necesaria para satisfacer los requerimientos de la empresa.

Se elaboró una lista oficial de precios para distribuidor oficial, mayorista, minorista y venta al público, la misma que se la actualiza regularmente, dependiendo del requerimiento del mercado. (ANEXO 2)

5.3. POLITICA DE MERCADO.-

Para establecerlas es necesario realizar un breve análisis del balance demanda-oferta de productos cárnicos y de embutidos en particular, esbozamos un pequeño resumen comparativo del comportamiento a nivel nacional y regional de la demanda frente a las posibilidades de la oferta: La demanda total del país de carnes y embutidos es de

desear y bien podría aprovecharse este argumento para producir buenos productos y desplazar del mercado a los de mala calidad, aspecto que sumado a las posibilidades del mercado regional avizora éxitos para la planta de cárnicos y embutidos.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General:

Poner en funcionamiento la Planta de Faenamiento y la Planta de Industrialización de cárnicos de la Cía. Industrial "El Zamorano" S.A para obtener beneficios económicos a la Empresa y satisfacción del consumidor provincial y regional con productos cárnicos de buena calidad.

4.2. Objetivos específicos:

- Satisfacer la demanda de cárnicos local, provincial y regional.
- Proporcionar beneficios económicos a los socios de la Empresa.
- Proveer de plazas de trabajo.
- Dinamizar la economía de la provincia.
- Pagar un precio justo a los productores de ganado mayor y menor.
- Fortalecer las relaciones con el entorno social.
- Transformar los desechos fabriles en rubros de beneficio económico.
- Aperturar nuevas actividades agroproductivas con la participación comunitaria.
- Intervenir solucionando la demanda de higiene y salud en el faenamiento del ganado para el mercado local.
- Buscar nuevos mercados para la industria cárnica provincial.
- Ser los pioneros en el camino de la industrialización agropecuaria zamorana.
- Sumar soluciones a la necesidad de alimento sano y nutritivo con estándares de calidad internacionales, aptos para el consumo humano.
- Realizar intercambios y convenios de cooperación mutua, con personas, organizaciones e instituciones del Estado.

3. JUSTIFICACIÓN.

La razón social con la que se crea esta empresa, es la premisa para poder insistir en la reapertura de operaciones. El mensaje humano y social de la Iglesia, contribuye a involucrarse en esta actividad y a fortalecerlo a través de las diferentes actividades que realiza en beneficio de las clases más desposeídas y necesitadas. El desarrollo y crecimiento de nuestra provincia y país, depende mucho de lo que sus hijos realicen en beneficio de la comunidad. El momento político que vive la provincia, hace que existan personajes interesados en demostrar las falencias de la CIZSA y procurar arrebatarse la administración a la Iglesia. El egoísmo y revanchismo, existente hasta la actualidad, con el que han actuado, determinados socios de la empresa, no han permitido un desarrollo armónico de las actividades agroindustriales y al contrario han querido trasladar los beneficios a otros actores interesados en causar desazón que justifique su propósito a sabiendas que esta es una empresa con un futuro promisorio.

El estudio de mercado inicial elaborado en el año 2002, el plan de negocios descrito por los estudiantes de la UTPL en el año 2009, son los referentes para concluir que la demanda de productos cárnicos y embutidos en la provincia, está insatisfecha, precisando que existe 5.848,70 Kg/mensuales, ó 70.184,40 Kg/anuales que se desea satisfacer con la reapertura; además que el 34% de usuarios que consumía productos elaborados por "El Zamorano", están interesados en consumir nuevamente el producto y el 66% restante que consume embutidos están dispuestos a adquirir un producto local. Adicionalmente, es necesario recalcar que la frescura de los productos, facilidad en el mantenimiento de la cadena de frío, los bajos precios dados por la producción local, el transporte favorable, la ubicación de la fábrica, la buena carne de la zona, los pastos y agua abundantes, la posibilidad cierta de captar mercados fuera de los límites provinciales, son factores que hacen del producto atractivo para el consumo de los habitantes de nuestra provincia y del sur del país.

En la Provincia de Zamora Chinchipe el 86% de la población consume carne de bovino, el 92,5% demanda carne de porcino y el 62,5% consume embutidos; se ha determinado que en el año 2002 la demanda de carnes y embutidos registrará volúmenes de aproximadamente 1.300 TM, con márgenes escasamente superiores a los últimos 5 años.

Los crecimientos previstos para todos los productos en los próximos 10 años, hacen avizorar buenas perspectivas del mercado para continuar con la ejecución de este proyecto.

A criterio de la mayoría de productores y consumidores, en el país existe un alto déficit cualitativo de embutidos; es decir, la calidad de estos productos deja mucho que

- Contratación y compra de programas contables.
- Compra de vehículo para distribución y venta de producto.
- Adquisición de furgón climatizado.

2.5. Auditoría Interna.-

La Auditoría Financiera, contratada por la Dirección de la Empresa, para el período 27 de julio del 2005 – 30 de septiembre del 2006, con la finalidad de conocer el estado de situación financiera de la CIZSA, así como la información financiera complementaria, cuyos resultados obtenidos fueron conocidos por el Presidente, accionistas, Comisario, Gerente y trabajadores, por cuanto a ellos está dirigido el documento y la crudeza como se tratan los temas económicos en este tipo de trabajos, también nos ayudó enormemente para darnos cuenta de las realidades de la Compañía, referente a balances, estado de pérdidas y ganancias, cuentas por pagar, activos, gastos de operación, resultados de la operación, ventas, y más movimientos administrativos de la empresa y que nos permitirán no cometer las mismas falencias de nuestros antecesores; rescatando como una muestra de esta realidad lo que manifiesta en su carta-informe el Dr. CPA José Hernán Pardo Núñez, Auditor de la CIZSA “... no han registrado los estados de costos de producción de estas fechas y además la evidencia que respalda las adquisiciones de los activos, no se hallan disponibles y no disponen de registros individuales que respalden las cuentas por cobrar y pagar. De igual forma los aportes entregados por los municipios, ECORAE, Plan Esperanza, no se registran en la contabilidad de la Compañía, sino en el Vicariato Apostólico de Zamora, por lo citado ciertos activos fijos están en proceso de traspaso del Vicariato a la Compañía, lo que imposibilita verificar la razonabilidad de los cálculos de la depreciación acumulada; por esta razón no fue posible satisfacernos de la razonabilidad de las cuentas caja, inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, cuentas por pagar, ingresos y gastos”. Recalca la Auditoría que “... el alcance de nuestro trabajo no fue suficiente y no fue posible aplicar otros procedimientos que nos permita satisfacernos de la razonabilidad de los saldos, verificar y comprobar el valor de las cuentas caja, inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos, cuentas por pagar, ingresos y gastos, las limitaciones a este trabajo **no permiten expresar y no expreso una opinión sobre los estados financieros antes mencionados**”...

Este trabajo que está resumido en 20 conclusiones y recomendaciones, termina recomendando en el literal titulado: Deudas pagadas por el Vicariato por cierre de la Compañía, que “La junta General de Accionistas, conocerá en asamblea todas las deudas pagadas por el Vicariato, con el propósito de conocer los valores pagados, por el Vicariato a los proveedores de la Compañía”.

- Reponteciación de motores.
- Colocación de pediluvios y cortinas de separación de áreas.

2.3. Fluidos.-

- Reparación del termostato de 80 litros.
- Limpieza del sistema de agua y funcionamiento del mismo.
- Construcción de nuevos canales de drene.
- Reemplazo de tuberías cristalizadas.
- Colocación de cubierta en la zona de tanques de almacenamiento.
- Mantenimiento de filtros de arena, compuertas, vías de paso, para evitar inundaciones en los tanques de recepción.
- Instalación del sistema de cloración.
- Instalación del fluido de agua caliente a todos los calderos y marmitas de cocción.
- Instalación de una nueva centralilla de gas para los nuevos servicios del camal.
- Conexión y funcionamiento de los servicios higiénicos.
- Funcionamiento de hornos.
- Funcionamiento y recarga de cámaras de congelación y refrigeración.
- Instalación de un sistema de purificación de agua para cuterado de productos.
- Instalación de un sistema hidroneumático.

2.4. Area Administrativa.-

- Adecuación de espacios físicos.
- Adquisición de mobiliario indispensable.
- Mantenimiento de enseres.
- Mantenimiento de máquinas y computadoras.
- Elaboración de papelería y adquisición de insumos.
- Arreglo de comunicaciones y adquisición de aparatos.

cárnicos, personal especializado para producción, y el personal administrativo y operativo mínimo.

Estas necesidades se definieron en realizar los siguientes trabajos:

2.1. Camal.-

- Colocación de cerámica en el piso y paredes de la planta de faenamiento.
- Overholl de máquinas y circuitos mecánicos de procesamiento.
- Construir una nueva sala de menudos.
- Adecuación de una zona de lavado de patas.
- Construcción de un área para bodega.
- Construcción de un comedor para los trabajadores.
- Poner cubierta en los corrales.
- Construir fosas para tratamiento de residuos sólidos.
- Acondicionar una área de reposo de la carne.
- Mejorar las áreas internas de circulación, de carga y descarga.
- Cumplir con los requerimientos de las autoridades de salud, intendencia, municipales, medio ambiente, bomberos, agrocalidad, previo a la entrega de los permisos para su funcionamiento.
- Instalación de nuevos controles eléctricos e instalaciones.
- Nuevas mangueras y llaves de agua para el aseo y desinfección de instalaciones y áreas de faenamiento.
- Instalación de agua para los corrales.

2.2. Planta de producción de embutidos.-

- Overholl de máquinas.
- Reubicación de controles eléctricos.
- Instalación de nuevo cableado eléctrico.
- Instalación de nuevas llaves de agua.

decidieron ayudarnos en este proceso final, para luego de las pruebas de rigor autorizar, complacidos, producir para degustaciones públicas, introducción sistemática en el mercado, recoger opiniones, alcanzando el visto bueno para salir con el producto a la venta al público, previo a la verificación y reajuste de procesos, conseguir los permisos de funcionamiento, registros sanitarios, cumplimiento de todos los parámetros y exigencias legales, reglamentarias y de calidad.

Los registros de producción de la planta se inician a partir del mes de septiembre del 2009, llevando hasta el momento 7 meses de satisfacciones permanentes por el crecimiento de ventas que va teniendo esta empresa que por su nombre, calidad y sabor, es digna del apoyo y reconocimiento de la provincia y del sur del país.

2.- DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

Luego de aceptar la designación como Gerente General de la Cía Ind. "El Zamorano" S.A, se le pidió al Sr. Presidente de la Empresa, Padre Stanislao Wróbel, hacer un recorrido por las instalaciones para auscultar el estado de las mismas y las necesidades de empleo, observándose y determinándose en forma sucinta lo siguiente:

- La construcción de la planta de faenamiento no reunía las condiciones técnicas y físicas acordes a los requerimientos y proyecciones planteadas por el suscrito, es decir, que no debía servir solo para la satisfacción interna de materia prima, sino para dar atención a la comunidad, atendiendo sus demandas de salud e higiene en el expendio y comercialización de la carne, luego del cierre del Camal Municipal, que está próximo a concretarse.
- La planta de producción de embutidos básica, de acuerdo a los requerimientos del mercado actuales necesita ser repotenciada, previo el overholl de máquinas. Se adjunta proyecto presentado al MIPRO, para su análisis y aprobación, el mismo está en curso.
- Líneas de fluidos inadecuados: H2O, gas butano, electricidad, agua caliente, aguas servidas, cloración, cocción, ahumado, presión, vapor, congelación, tratamiento de desechos sólidos y líquidos.
- Área administrativa en soletas.
- Áreas externas totalmente abandonadas.

Para lo cual se recomendó inmediatamente conseguir recursos económicos para emprender en el mejoramiento de las instalaciones y operativizar la maquinaria que estaba en desuso, para luego contratar el personal asesor en producción de alimentos

todos los sentimientos encontrados que estaban teniendo un claro norte, y luego de acogerme al retiro voluntario, con honores, el año anterior, de la Institución a la que me pertenecí durante 32 años, propuse a la Asociación de Ganaderos y al Vicariato Apostólico poner a funcionar la Planta de faenamiento y planta de embutidos de la empresa que con mucho honor, mucho sacrificio y mucha honra, estamos sacando adelante.

Desde el 15 de Abril del 2009, fui designado por la Asamblea General de accionistas como Gerente General de la Cía. Industrial "El Zamorano" S.A, recibiendo la autorización debida, hice un diagnóstico, que me permitió conocer su situación actual e inmediatamente proponer soluciones a los problemas detectados con el aporte económico personal y de la Iglesia.

Mi desconocimiento sobre el tema en el que estaba incursionando no fue motivo para desistir del intento, había necesidad de hacerse orientar por los más conocedores y técnicos de la materia sobre camales, cárnicos, alimentos, tratamiento de fluidos y más, y recurrir a los libros y a la información que está diseminada en el universo, sin costo para la empresa. Luego de realizar las consultas necesarias y recibir la orientación debida se planificaron y ejecutaron los pasos a seguir, obteniendo como resultado al final de este proceso preliminar de readecuación de instalaciones, construcción de nuevas áreas, instalación de fluidos, instalación de servicios, overholl de máquinas, revisión de leyes y cumplimiento de códigos y permisos sobre la materia, acondicionamiento de áreas, mejoramiento y delimitación de espacios, dejar a punto la Planta para poder cumplir con los objetivos planteados por los ideólogos de este proyecto, como el Padre Stanislaw Wróvel y por soñadores, como el suscrito, que sabe que hay días mejores para su provincia y el país, y que cada ciudadano no puede permanecer indiferente ante los problemas que nos agobian y que tenemos la obligación de involucrarnos en el desarrollo y progreso de nuestra Patria.

Se solicitó a la Presidencia la designación de una comisión para que reciba los trabajos realizados, pero hasta el momento no se ha cumplido con este pedido, razón por la cual, fue menester hacerse recibir por el Jefe de Producción, a fin de que certifique en campo y a la vista, el estado en que habían quedado las nuevas instalaciones y obras ejecutadas por los profesionales contratados para el efecto. Adjunto las facturas e informe respectivo que dice del respaldo de los gastos e inversiones realizadas. (ANEXO 1)

Los faenamientos de prueba, la elaboración de embutidos para determinar pormenores, tiempos de producción, definición de procesos, mecanización de movimientos, aplicación de técnicas, tuvieron la asistencia, a más de los responsables de los trabajos ejecutados, del Ing. René Sarmiento, ex técnico de Cafrilosa y del Sr. Geovanni Flándoli, técnico productor de embutidos Boccatto, de la ciudad de Loja, los mismos que sin costo alguno,

- Un estudio de mercado impreciso que no mostró de forma clara las necesidades de los consumidores y las exigencias del mercado, competidores, puntos de venta, proveedores.
- Reclutamiento inadecuado, no planificado del personal.
- Carencia de liderazgo, que motive al grupo de trabajo.
- Falta de recursos económicos que limitaban el crecimiento de la empresa.
- Planificación inadecuada para determinar ¿Cuándo producir?, ¿Qué producir?, ¿Cuánto producir?, ¿A quién vender?, ¿Dónde vender?
- Mala calidad del producto que ocasionaba la devolución del mismo por encontrarse en mal estado.
- Carencia de comunicación interna.
- Personas que pensaban que todo marcha bien, que evadían responsabilidades, que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.
- Pasividad en los altos ejecutivos, gerente y jefes departamentales.
- Compras realizadas sin criterio técnico de la necesidad de su utilización.
- No existen Reglamentos internos.
- Falta de manuales de operación.
- Falta de procedimientos de control interno.

Las deudas contraídas en este lapso de tiempo, de acuerdo con la Auditoría Financiera Interna, realizada en el período del 27 de julio del 2005 al 30 de septiembre del 2006, que están determinadas por: deudas a proveedores, deudas al IESS, a favor de terceros, cuentas por cobrar, remuneraciones no canceladas, adquisición de activos no cancelados, sobrepasan los 100.000 dólares, que ya han sido cancelados por el Vicariato Apostólico.

Con estos, nada halagadores antecedentes, y analizando profundamente que plantas como estas requiere la provincia y el país para poder crecer, que las industrias son las ruedas de los pueblos en las cuales descansa su desarrollo, que no puede perderse una inversión tan grande, que los zamoranos somos capaces de hacer realidad estos anhelos, que Zamora Chinchipe tiene que transformarse en la bodega del sur del Ecuador y consciente del gran sacrificio personal, familiar y económico que representaba levantar un enfermo que estaba agonizante, primó más el sentimiento de pertenencia a mi tierra y

Se encuentra atendida por 2 embutidores que también se dedican al pesaje y empackado del producto y supervisadas las actividades por el Ing. Ronald Freire, como Jefe de Producción. Se inició produciendo en el mes de septiembre la cantidad de 1.156, 26 Kg. y en el mes de marzo se ha producido 4 veces más, es decir, 4.482, 27 Kg. Las exigencias del mercado hicieron diversificar nuestra gama de productos, al momento se está produciendo: Chorizo zamorano al granel y EV, chorizo ahumado, al granel y EV, chuleta AH al granel y EV, tocino AH, mortadela extra y especial EV y al granel, salchicha especial al granel y EV, longaniza, chorizo holandés, jamón de pierna al granel y EV.

6.3. Área contable.-

Se encuentra atendida por el Dr. CPA Víctor Castillo, desde el 1 de marzo del presente año. Con su aporte profesional ha sido factible establecer y actualizar el Estado de la situación financiera de la CIZSA, balance del año 2009, balances mensuales, pérdidas y ganancias, resultados económicos, costos de producción, punto de equilibrio en costo-producción, presupuesto, cálculo de costo de acciones, proyecciones económicas del 2010 y más herramientas que nos permiten avanzar en la conquista del mercado de la carne.

6.4. Ejercicio económico.-

En el Capítulo tercero, Art. 9, de los Estatutos de la CIZSA, menciona el Ejercicio económico, balance, distribución de utilidades, reservas, del año 2009, sometiéndolo a consideración de la Junta General de Accionistas, así como el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios, que en el presente caso no se han generado, y demás informes. Adjunto balances del año 2009, del mes de marzo y estado de situación financiera de la CIZSA que será explicado por el Señor Contador. (ANEXO 3)

6.4. Área de ventas.-

Está conformada por el conductor, Sr. Antonio Saavedra y Sr. Fredy Castillo, agente de ventas. Tienen bajo su responsabilidad distribuir y entregar el producto a los vendedores minoristas de los siete cantones de la provincia, a través de la venta directa, en el vehículo de propiedad de la CIZSA, recibiendo por el ello su sueldo mensual y una comisión del 4% para el equipo, por producto vendido, lo que permite ir posicionando el producto y lograr la mejora gradual en las mismas.

7. PROYECCIONES

7.1. Alcanzar la certificación de calidad ISO 9001.-

La norma ISO 9001 tiene como objetivo primordial satisfacer al consumidor; es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual. La certificación en la norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto, y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

a normativa, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interactúan. Sin buena técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección. Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial. La alta competencia, y la elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

Por tanto se constituye en un proyecto importantísimo a mediano plazo, que empieza a generar la necesidad de mejorar los procesos internos de producción, con la finalidad de alcanzarlo, y es responsabilidad de cada uno contribuir para que esto se haga realidad.

7.2. Convenio con el Municipio de Zamora.-

El reinicio de nuestras operaciones y la readecuación de la planta de faenamiento, tenían como meta lograr que se suspendan los trabajos en el Camal Municipal y pasen a faenar el ganado mayor y menor a nuestras instalaciones, lo que está por concretarse, debido a que por todos los medios se ha conseguido la resolución en la que por unanimidad la Cámara Edilicia autoriza al Alcalde del Cantón Zamora comprar el camal de la CIZSA o construir otro, y hasta que esto suceda, se firme un convenio para la prestación del servicio de faenamiento en las instalaciones de la CIZSA. (ANEXO 4)

7.3. Proyecto de producción de abono orgánico sólido y líquido.-

(ANEXO 5)

7.4. Formación de la Preasociación Agropecuaria Amazonas para la crianza de porcinos.-

7.5. Alcanzar el punto de equilibrio.-

(ANEXO 6)

Se encuentra atendida por 2 embutidores que también se dedican al pesaje y empackado del producto y supervisadas las actividades por el Ing. Ronald Freire, como Jefe de Producción. Se inició produciendo en el mes de septiembre la cantidad de 1.156, 26 Kg. y en el mes de marzo se ha producido 4 veces más, es decir, 4.482, 27 Kg. Las exigencias del mercado hicieron diversificar nuestra gama de productos, al momento se está produciendo: Chorizo zamorano al granel y EV, chorizo ahumado, al granel y EV, chuleta AH al granel y EV, tocino AH, mortadela extra y especial EV y al granel, salchicha especial al granel y EV, longaniza, chorizo holandés, jamón de pierna al granel y EV.

6.3. Área contable.-

Se encuentra atendida por el Dr. CPA Víctor Castillo, desde el 1 de ^{Feb.} marzo del presente año. Con su aporte profesional ha sido factible establecer y actualizar el Estado de la situación financiera de la CIZSA, balance del año 2009, balances mensuales, pérdidas y ganancias, resultados económicos, costos de producción, punto de equilibrio en costo-producción, presupuesto, cálculo de costo de acciones, proyecciones económicas del 2010 y más herramientas que nos permiten avanzar en la conquista del mercado de la carne.

6.4. Ejercicio económico.-

En el Capítulo tercero, Art. 9, de los Estatutos de la CIZSA, menciona el Ejercicio económico, balance, distribución de utilidades, reservas, del año 2009, sometiéndolo a consideración de la Junta General de Accionistas, así como el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de beneficios, que en el presente caso no se han generado, y demás informes. Adjunto balances del año 2009, del mes de marzo y estado de situación financiera de la CIZSA que será explicado por el Señor Contador. (ANEXO 3)

6.4. Área de ventas.-

Está conformada por el conductor, Sr. Antonio Saavedra y Sr. Fredy Castillo, agente de ventas. Tienen bajo su responsabilidad distribuir y entregar el producto a los vendedores minoristas de los siete cantones de la provincia, a través de la venta directa, en el vehículo de propiedad de la CIZSA, recibiendo por el ello su sueldo mensual y una comisión del 4% para el equipo, por producto vendido, lo que permite ir posicionando el producto y lograr la mejora gradual en las mismas.

7. PROYECCIONES

7.1. Alcanzar la certificación de calidad ISO 9001.-

La norma ISO 9001 tiene como objetivo primordial satisfacer al consumidor; es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual. La certificación en la norma_9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acreditada. Y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto, y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

a normativa, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan. Sin buena técnica no es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección. Toda mejora, redundará en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor, que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial. La alta competencia, y la elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

Por tanto se constituye en un proyecto importantísimo a mediano plazo, que empiece a generar la necesidad de mejorar los procesos internos de producción, con la finalidad de alcanzarlo, y es responsabilidad de cada uno contribuir para que esto se haga realidad.

7.2. Convenio con el Municipio de Zamora.-

El reinicio de nuestras operaciones y la readecuación de la planta de faenamiento, tenían como meta lograr que se suspendan los trabajos en el Camal Municipal y pasen a faenar el ganado mayor y menor a nuestras instalaciones, lo que está por concretarse, debido a que por todos los medios se ha conseguido la resolución en la que por unanimidad la Cámara Edilicia autoriza al Alcalde del Cantón Zamora comprar el camal de la CIZSA o construir otro, y hasta que esto suceda, se firme un convenio para la prestación del servicio de faenamiento en las instalaciones de la CIZSA. (ANEXO 4)

7.3. Proyecto de producción de abono orgánico sólido y líquido.-

Este proyecto se lo difundió ante diferentes instituciones del estado y particulares, recibiendo por parte del Fondo de responsabilidad social del Gobierno alemán una respuesta favorable, el mismo que se encuentra en proceso de análisis y verificación a fin de recibir la respuesta el próximo mes. Consiste en realizar un trabajo con la comunidad entregando el contenido ruminal del ganado faenado, para que sean las Sras. de la Asociación agropecuaria "El Rosal" quienes empleen la mano de obra y produzcan abono

orgánico sólido y líquido para la venta y uso en sus parcelas, el gobierno alemán aporta con los recursos económicos para hacer realidad este proyecto que aspira a mejorar las buenas relaciones humanas y sociales con el entorno de la Compañía. (ANEXO 5)

7.4. Formación de la Preasociación Agropecuaria Amazonas para la crianza de porcinos.-

La búsqueda de nuevos mercados para los productos naturales y elaborados de la CIZSA, permitió que recibamos un pedido de 200 cerdos semanales para ser entregados faenados en la ciudad de Guayaquil. Los mismos tienen que ser entregados al canal, de 8 arrobas de peso, de buena raza, sin cabeza, patas y menudo. Para poder atender esta demanda es necesario integrar a los pequeños productores de cerdos que se encuentran registrados en nuestro banco de datos y que individualmente no están en capacidad de atender este pedido, para lo cual hay que asociarse y poder satisfacer esta demanda del mercado nacional. La CIZSA firmaba el contrato, faenaba y trasladaba los cerdos al requiriente en el vehículo que se encuentra climatizado para el efecto, obteniendo una utilidad económica por este proyecto.

7.5. Alcanzar el punto de equilibrio.-

Es un común denominador que los negocios, especialmente las fábricas de embutidos inicien sus operaciones con déficit, así ha sucedido con Cafrilosa, Inapesa, La Europea, Suncárnicos, por hablar de las más conocidas, que luego de dos años o más de pérdidas, de acuerdo con las versiones de nuestros informantes, recién empiezan a recibir utilidades, y nuestro caso no es particular. Con este antecedente, desde el inicio de las operaciones fue un desafío para la gerencia alcanzar en la relación producción-costos de producción, el Punto de equilibrio, el mismo que va a permitir que no se generen pérdidas y que se obtenga neutralidad en los resultados. Este punto de equilibrio casi lo alcanzamos en este mes de marzo, produciendo 4.482, 27 Kg, faltando solamente 500 dólares para cumplir con este propósito, aspiramos, con la proyección en el tiempo, de acuerdo con el cuadro que me permito adjuntar, alcanzarlo en este mes de mayo. Manteniendo los valores de los costos de producción y llegar a la superación del déficit, necesitaríamos una inversión de más 2.592,42 USD, lo que nos permitimos sensibilizar a los accionistas propietarios de la CIZSA para que inyecten el capital necesario para alcanzar este común objetivo. (ANEXO 6)

7.6. Incrementar el 100% de la producción y ventas.-

De acuerdo con la planificación inicial, está previsto alcanzar esta proyección en el presente bienio, pero con los resultados actuales y la curva de crecimiento ascendente de ventas, esta meta se la puede alcanzar en diciembre del presente año. Para lo cual es

menester que se duplique la inversión para insumos y materia prima necesarios para elaborar 8.964,54 Kg.

(ANEXO 7)

7.7. Incursionar en el mercado regional y nacional.-

Este es un anhelo que se lo ve muy cercano, sin embargo dentro de la planificación inicial, se consideró 5 años para el posicionamiento en la esfera regional, y 10 años para llegar con nuestros productos a nivel nacional. Para lograrlo necesitamos incrementar la capacidad instalada, la actual nos permite llegar a duplicar la producción actual.

7.8. Presupuesto para el año 2010.-

El Presupuesto tentativo para cumplir con las metas propuestas hasta fin de año es de 280.530,17 USD, cuyo desglose se encuentra adjunto. (ANEXO 8)

7.9. Diversificación de productos.-

Para poder alcanzar las metas propuestas con el departamento de ventas, estamos claros que una de las estrategias es la diversificación de los tipos de embutidos, en cuanto a sabor, presencia, envoltura, ingredientes, etc.. Pero, hay otros rubros que se deben explotar para mejorar el crecimiento económico y social de la Compañía, que es la incursión en el mercado con nuevos productos, diversos a los cárnicos, elaborados en las mismas instalaciones, con la misma infraestructura, y uno de esos es la industrialización y embotellamiento del agua para consumo humano que en la actualidad sirve para el faenamiento y producción, ya que la capacidad instalada en tuberías y cometidas del sistema de agua es demasiado para las necesidades actuales, pudiendo ser utilizado el remante en la elaboración de otros productos. Otro, el empaquetamiento al vacío del filete de tilapia, cuyos estudios y análisis están en proceso de elaboración y en su debido momento se presentará a los organismos directrices de la Empresa.

7.10. Ampliación de la planta de faenamiento industrial, tratamiento de sólidos y aguas residuales del camal de la CIZSA.

Muy plausible fue para el suscrito recibir en los primeros meses de gestión, la visita de personeros del MIPRO, los mismos que se interesaron en ayudar a la CIZSA, a través de la Gerencia de Proyectos de readecuación de Camales, para ampliar la planta de faenamiento industrial, y a su vez tratar los desechos sólidos y aguas residuales con los procedimientos que las buenas prácticas de manufactura recomiendan. Esta propuesta permitirá que las 300 cabezas de ganado vacuno que salen de la provincia, se faene en el lugar, así como evitar la contaminación de las cuencas hídricas de la región con los

desechos fabriles. El aporte para este propósito por parte del MIPRO que está considerado en el perfil de proyecto presentado el año anterior es de 472.184,31 USD.

(ANEXO 9)

7.11. Futuras inversiones.-

Desde el inicio de las operaciones, se sugirió a la Presidencia que para poder capitalizarnos era menester vender parte del paquete accionario mayoritario, lo que no ha sido factible vender una sola acción hasta el momento, a pesar de que se difundió y motivó a la comunidad a través de los medios de comunicación, invitaciones personales, foros, hojas volantes, ruedas de prensa, y más, por las circunstancias por todos conocidas: cierre de la planta por 4 años, discontinuidad en el mercado, mala calidad de los productos, problemas internos entre accionistas, intereses políticos por despojar del control de la fábrica a la Iglesia, falta de credibilidad en los administradores de turno, falta de liderazgo interno, desconfianza de los mismos accionistas en el futuro de la empresa, incertidumbre por no contar con documentos de sustento en la propiedad, costo de las acciones demasiado elevadas, falta de patrimonio y activos a nombre de la CIZSA, balances negativos, lo que ha inspirado desconfianza en el mercado y en los probables inversionistas. Agotado este mecanismo, se invitó a las compañías mineras asentadas en nuestra provincia para que hagan compras anticipadas del producto, lo que tampoco nos arrojó resultados favorables.

Se ha solicitado a los propietarios de la CIZSA para que inyecten capitales frescos y se cubran los déficits generados en este período lo que tampoco ha tenido éxito; quedándonos como alternativa el endeudamiento con la banca, lo que implicaría solicitar a la CFN un crédito directo de 75.000,00 USD, a ser cancelado en 5 años, con cuotas mensuales de 2.100,00 USD estimados de acuerdo con la tabla de amortización requerida para el efecto, dejando a criterio de los dueños de la empresa para que se tomen las mejores decisiones en este campo.

8. CONCLUSIONES:

- El estudio de mercado permite conocer que la demanda de embutidos y carne de bovino y porcino en la provincia y sur del país, todavía está insatisfecha.
- La producción y ventas actuales permiten estar posesionados del 25% del mercado interno de embutidos, estimado en 52.000,00 USD, con promedios de ventas de 15.000,00 USD mensuales.

- Para alcanzar esta producción mensual necesitamos 15.500,00 USD, para pago de salarios, materia prima, insumos y más gastos de operación.
- El estado de pérdidas y ganancias del 2009 arroja una pérdida de 40.901,52 USD, es decir, un promedio de 5.000 USD mensuales.
- Las pérdidas de estos 3 primeros meses del 2010, se redujeron en promedio a 3.000 USD.
- Las pérdidas en el mes de marzo, que acaba de finalizar, llegan a 500 USD.
- Para llegar al punto de equilibrio requerido, es decir, que con las ventas se cubra sueldos y demás costos operacionales, necesitamos producir 1.075,77 Kg más, e invertir 2.592,42 USD más.
- Para llegar a tener utilidades hasta fin de año de 48.518,65 USD, necesitamos producir 92.010,36 Kg, e invertir 280.530,17 USD.
- La competencia entrega todos sus productos a sus distribuidores a crédito hasta con 15 días de plazo.
- La CIZSA no tiene documentos que justifiquen la propiedad del inmueble y terrenos en donde se encuentra funcionando.
- El cálculo del costo de cada acción (80 USD) realizado por el equipo auditor, tuvo un sustento irreal, equivocado, no se compadece con la realidad expresada en los balances y en los documentos de sustento.
- El Presupuesto tentativo para cumplir con las metas propuestas hasta fin de año es de 280.530,17 USD, cuyo desglose se encuentra adjunto.

9. RECOMENDACIONES:

- Cambiar las políticas de ventas a los minoristas, de ventas al contado, entregar el producto a crédito, por lo menos para 8 días, lo que conlleva tener un capital flotante de 10.000,00 USD para poder cumplir con esta estrategia.
- Establecer costos reales y sustentados con documentos, del valor de cada acción, acorde a lo que manifiestan los estatutos de la CIZSA.
- Dar cumplimiento a las conclusiones y recomendaciones de la Auditoría Interna realizada a la Empresa en el período del 27 de julio del 2005, al 30 de septiembre del 2006.

- Trasladar los títulos de propiedad a la Empresa para que los balances sean más atractivos para los inversionistas.
- Procurar un ambiente de tranquilidad a las operaciones de la fábrica, solucionando los inconvenientes, especialmente legales que la CIZSA mantiene.
- Servir de soporte y colaborar con la administración de la Empresa, para que las proyecciones establecidas por la Dirección, se cumplan.

Mi pregunta final a la Junta General de Accionistas, máxima autoridad de la Compañía Industrial "El Zamorano" S.A , porque la respuesta aún no la encuentro y con la cual quiero terminar el presente informe es: Cuando se obtienen utilidades económicas en el ejercicio anual, se reparten entre los accionistas, y cuándo hay pérdidas, ¿quién las asume, ó entre quiénes se reparten?


GERENCIA
El Zamorano
Zamora, Ecuador
Cmnl. (S.P) Nilo F. García Y.

GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL "EL ZAMORANO" S.A