

Guayaquil, abril 14 de 1982

## INFORME DE GERENCIA

### Visión General año 1981

A pesar de que nuestros planes y proyectos para 1981 eran bastante realizables, nos vimos abocados a situaciones, en gran parte ajenas a nuestro control, que impidieron el desarrollo programado para este período.

En este año, con el fin de mejorar los controles y eficiencia en nuestra compañía, que eran necesarios debido a la nueva etapa en que nos iniciábamos (Fase Industrial), tuvimos que realizar ciertos cambios estructurales, como los siguientes:

- \* Se contrató a un Gerente de Mercadeo con sus asistentes, puesto que consideramos que esta área manejada por un profesional nos iba a redituar una mayor eficiencia en la empresa.
- \* Con el proceso de industrialización, además de nuestro Gerente de Producción, tuvimos que preparar nuevo personal (Jefe de Planta y dos Supervisores), para que nos permita iniciar nuestro proceso productivo, con el mínimo de riesgo técnico.
- \* También a esta alturas teníamos trabajando en nuestra compañía a un Gerente Financiero, que debido al poco control y mal funcionamiento en esta área, tuvimos que prescindir de sus servicios, quedando esta responsabilidad bajo la Gerencia General.

### MERCADEO

Los objetivos de venta para 1981 fueron:

1. Dar prioridad al problema del afeitador.
2. Desterrar del mercado ecuatoriano la introducción ilegal de bolígrafos de igual marca.
3. Desarrollar las ventas del encendedor, mejorando su distribución y promocionándolo a través de ventas de publicidad y sampling.

Para el primer objetivo se tomaron dos decisiones:

- a. Un plan de distribución con su propia fuerza de ventas por 120 ds. (solamente mayoristas y minoristas).
- b. Una promoción de "4x3" (1 afeitador gratis con la compra de 3), para autoservicios.

El objetivo de este plan fue lograr que el consumidor probara nuestro producto. Los resultados de ventas logrados durante los primeros meses de 1982 nos demuestran que este plan fue un éxito.

Para el segundo objetivo (contrarrestar el contrabando), se toma-

con las siguientes medidas:

- a. Docena de 13 o 14 para los distribuidores, de acuerdo al volumen de compra, que a su vez, eran trasladados a los puntos de ventas. Esto significaba un margen del 16 o 15% de descuento.
- b. Se hizo una oferta al consumidor (0-58), en la cual, por la compra de 6 bolígrafos se obsequiaban 2. En esta oferta no había descuento para el distribuidor.

Como resultado de estas medidas, se logró eliminar el 80% de los bolígrafos de contrabando.

Para el tercer objetivo (Posicionamiento del encendedor), se tomaron tres medidas:

- a. Lanzamiento del comercial "¿Sabes qué . . .?".
- b. Desarrollar la venta de encendedores impresos.
- c. Lanzamiento del portaencendedor.

Los resultados de ventas de Mercado Local para 1981 fueron:

	REAL	PRESUPUESTO	PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD
Bolígrafos	4'800.	7'000.	69%
Afeitadores	544.	2'000.	27%
Encendedores	116.	150.	77%

Las causas de estos resultados en ventas fueron porque surgieron problemas debido a retrasos en producción, no pudiendo entregar en el regreso a clases de la costa, la cantidad de 1'500. bolígrafos que teníamos en pedido.

Con el afeitador tuvimos un problema de posicionamiento en el mercado, debido básicamente por errores importantes de comunicación, cometido en el lanzamiento a través de nuestra campaña publicitaria.

## PRODUCCION

En el área industrial tuvimos que afrontar un sinnúmero de problemas, básicamente causados por demoras en el Ministerio de Industrias, en otorgarnos las respectivas liberaciones en las importaciones de maquinarias.

La producción de bolígrafos ensamblados empezó el 4 de marzo de 1981, con partes y piezas importadas desde Canadá, México y Guatemala. Se empezó laborando un turno de 12 horas, en una semana pasamos a dos turnos de 12 horas, y en un mes teníamos organizado personal trabajando tres turnos.

Recién en junio de 1981 llegaron las Inyectoras Van Dorn, de 350 y 75 toneladas. Esta instalación tomó cinco semanas, ya que tuvimos que hacer cambios de orden mecánico, eléctrico e hidráulico, para poder operar el molde del barril.

En julio se empezó a inyectar botones y soportes en la máquina de 75 toneladas, y solamente tapas en la de 350 toneladas. Con los barriles tuvimos problemas en el inicio, ya que estos se resquebrajaban a pocos días de inyectarse, debido a la presencia de aceite en el aire comprimido, causada por el mal funcionamiento del compresor. Para solucionar esto tuvimos que adquirir un equipo de eliminación de aceite, que nos resolvió el problema. Al igual que en la fase de ensamble, en un mes estuvimos funcionando a tres turnos.

En los primeros días de octubre llegó la Subensambladora y dos días más tarde empezó a producir repuestos. Similar a los dos procesos anteriores, al mes teníamos personal preparado trabajando tres turnos.

Recién en esta época podemos decir que terminamos la fase de instalación de la compañía, cosa que estaba prevista para el mes de febrero. Es de recalcar la gran ayuda que tuvimos en esta fase, de parte de técnicos de Bic Canadá, México y Guatemala.

Los resultados obtenidos de Noviembre 23 a Diciembre 28, en producción, fueron:

		Standard	Eficiencia
Inyectora 350 toneladas			
Piezas inyectadas	3'870	4'300	90%
Inyectora 75 toneladas			
Piezas inyectadas	3'840	6'340	60%
Sub-ensambladora			
Repuestos	1'730	1'800	96%
Ensambladora			
Bolígrafos	1'540	1'800	86%

#### FINANCIERO

Las causas por las cuales los Estados Financieros de INDETA, correspondientes al Ejercicio Económico de 1981 son negativos, es por lo siguiente:

1. La Gerencia decidió sacrificar el margen de utilidad, con el fin de desterrar bolígrafos de contrabando, cosa que se logró definitivamente.
2. Ocurrieron demoras en los trámites con el Ministerio de Industrias, que nos ocasionaron atrasos en la producción, con la consiguiente necesidad de importar partes y piezas de bolígrafos, así como bolígrafos terminados, que afectaron el margen bruto de la compañía.
3. Como consecuencia de este segundo punto, nuestras exportaciones programadas para Perú, en el mes de febrero, recién se logró hacerlas en el mes de octubre, lo que nos ocasionó pérdidas, también.

Haciendo un análisis de los Estados Financieros, podemos decir lo siguiente:

1. VENTAS	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION
Locales	39'153.2	28'248.1	(10'905.1)
Exportación	10'842.8	7'536.8	( 3'306.0)

2. ANALISIS DE VENTAS --MERCADO LOCAL

	<u>BOLIGRAFOS</u>	<u>ENCENDEDORES</u>	<u>AFEITADORES</u>
Real	S/. 22'385.9	2'937.4	2'924.8
Fresupuesto	33'058.9	2'781.2	3'313.1
Variación	S/. (10'673.0)	156.2	(388.3)
Unidades Vendidas	4'187.0	103.6	473.2
Unidades Presupuestadas	5'963.9	106.6	900.4
Variación	S/. (1'776.9)	(2.4)	(427.2)
	<u>M250</u>	<u>F290</u>	
Real	S/. 5'422.8	2'114.0	
Fresupuesto	6'993.5	3'849.3	
Variación	S/. (1'570.7)	(1'735.3)	
Unidades Vendidas	2'186.9	757.9	
Unidades Presupuestadas	2'820.0	1'410.0	
Variación	(633.1)	(652.1)	

3. COSTO DE VENTAS --MERCADO LOCAL

	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTO</u>
	69.4%	50.2%
4. <u>GASTOS OPERACIONALES</u>	<u>REAL</u>	<u>PRESUPUESTO</u>
Ventas	14.5%	11.4%
Publicidad y Promoción	11.6%	6.3%
Administración	15.1%	12.1%
	41.2%	29.8%
5. <u>GASTOS FINANCIEROS</u>	14.1%	6.6%
6. <u>INDICE DE LIQUIDEZ</u>	0.81	1.18
7. <u>RAZON DE ENDEUDAMIENTO</u>	4.72	1.96
8. <u>ROTACION DE CTAS X COBRAR</u>	112 ds	126 ds
9. <u>ROTACION DE INVENTARIOS</u>	2.0	1.3
10. <u>ACTIVOS FIJOS</u>	28'884.2	39'876.5

Como pueden observar, estos resultados son bastante malos, pero explicables y controlables, si es que los objetivos para 1982 son cumplidos.

Con el fin de mejorar la posición financiera de la compañía, hemos creído conveniente tomar las siguientes medidas:

- Aumentar el capital de la compañía en 10 millones de sucres.
- Iniciar una revalorización de activos por 5 millones de sucres.

Informe de Gerencia  
Página 5 . . .

c. Con el propósito de mejorar la rentabilidad de nuestros productos, hemos aumentado el precio del afeitador en un 11%, al bolígrafo un aumento promedio del 7%; y en el encendedor hemos reducido costos, lo cual nos permite mejorar también la rentabilidad.

1982 se presenta como un año, donde la compañía, sino tiene tropiezos por problemas externos (Gobierno, etc.), está en capacidad de retribuir a los accionistas resultados positivos, tanto en el aspecto de mercado, como económico.

  
MIGUEL SAENZ DE VITERI  
GERENTE GENERAL

MSV/jms