

ⁿ
Para enviar a Archiv.

RECIBIDO
12 ABR. 1996

1995

INDUSTRIAL PROCESADORA SANTAY S.A.

INPROSA

INFORME ANUAL

A LA

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

GUAYAQUIL, 28 DE MARZO DE 1996

CONTENIDO

1. PRESENTACION
2. ANTECEDENTES
3. ACTIVIDADES REALIZADAS
4. SITUACION FINANCIERA
 - BALANCE GENERAL
 - ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
 - CUENTAS POR COBRAR
5. OBJETIVOS 1996
6. CONCLUSIONES
7. ANEXOS

PRESENTACION

El 22 de septiembre de 1994 inicié mis actividades en la gerencia general de INPROSA S.A., aceptando un reto propuesto por don Roberto S. Cheing, quien confió en mi capacidad para colaborar en la gestión administrativa de la compañía. Mi trabajo comenzó con una mezcla de duda y entusiasmo. Duda, porque la industria de los alimentos balanceados y el gremio agroindustrial eran un nuevo campo para mí, y enfrentarse a lo desconocido siempre implica un riesgo; y entusiasmo, porque los retos, antes que asustarme, me motivan e infunden fuerza para afrontarlos.

Hoy, luego de un año y medio de trabajo comprometido con la misión y objetivos de la empresa, presento a ustedes el informe de actividades de INDUSTRIAL PROCESADORA SANTAY S.A. por el ejercicio económico del año 1995.

Antes de hacerlo, sin embargo, permítanme consignar mi agradecimiento a nuestro Presidente, por su apoyo permanente e integral como guía y orientador en todos los aspectos financieros y administrativos de INPROSA ; y a los señores Mauricio de Wind y José Moreno, quienes han estado siempre atentos a las necesidades de la compañía y dispuestos a apoyar las diferentes iniciativas emprendidas en función del crecimiento de nuestra empresa.

ANTECEDENTES

Los primeros días de 1995 auguraban un año fructífero para la industria de los balanceados, especialmente en la línea avícola, tanto por el precio del pollo en pie como por la oferta de insumos agrícolas, que se preveía abundante, principalmente en maíz y en soya.

El optimismo de enero, afirmado por las ventas logradas, superiores a las 25.000 fundas, con un 80% de alimento para aves, fue efímero, cuando el entorno empezó a ser adverso para todos los ecuatorianos, por los acontecimientos que se desencadenaron durante el mes de febrero, a raíz del conflicto bélico con el Perú. Este generó una crisis económica que puso en serias dificultades al sector financiero causando iliquidez, suspensión de créditos a todo nivel y, como consecuencia para INPROSA, el aumento de la cartera vencida, aparte del incremento en intereses generados por nuestras obligaciones bancarias y sobregiros, igualmente ocasionados por nuestra falta de liquidez y la necesidad de cumplir con nuestros proveedores .

La sobreoferta de pollo en pie, que se comenzó a presentar en el mes de mayo, como resultado del incremento de la producción de Broiler en un 20%, el ingreso fraudulento de alas y perniles de pollo americano y el cierre de la frontera con el Perú, por donde se canalizaba un 30% de la producción avícola de la zona fronteriza de El Oro y Loja, llevó su precio a niveles insostenibles para los pequeños productores, ocasionando el cierre de muchas granjas, que aún hoy no se reponen de la crisis; y, nosotros, como sus proveedores, por consiguiente, nos hemos visto afectados en la recuperación de la cartera, que se ha tornado por demás lenta y poco significativa a pesar de los esfuerzos que, de forma sistemática, continuamos realizando.

Por otro lado, contribuyeron a agudizar la crisis del sector, la exportación de volúmenes significativos de maíz nacional a Colombia, como consecuencia del libre mercado y del arancel externo común, vigente a partir de enero de 1995; y la sensible disminución en la producción de grano de soya, por la presencia de la mosca blanca, que obligaron a la importación de materia prima boliviana y americana, lo que ocasionó un incremento superior al 50% en el precio del maíz y del 26% en el de la pasta de soya.

Como si no fueran suficientes los problemas ya mencionados, el Ecuador soportó, durante el año 1995, dos crisis energéticas, en junio y agosto, con consecuencias negativas para nuestra industria, por la elevación de costos de producción y la afectación en recuperación de cartera por la disminución de la demanda, ocasionada por la incapacidad de almacenamiento de pollo beneficiado.

En el ámbito de la industria camaronera, el panorama no fue menos crítico, si tenemos en cuenta la caída de los precios del camarón, la merma en la producción ocasionada por las diferentes patologías que lo afectaron: síndrome de Taura, vibriosis, síndrome de la gaviota; el incremento sostenido en el precio de los insumos - principalmente del diesel-; y, en lo referente a los balanceados, el aumento de su costo originado en los precios de la harina de pescado, harina de trigo, microelementos, vitaminas, medicamentos, entre otros, que tuvieron alzas importantes, algunos de ellos influenciados directamente por la elevación del dólar, que se incrementó en un 24% durante el año.

En tan negativo marco, nuestra empresa logró su propósito fundamental de crecer en ventas y mejorar su posicionamiento en el mercado. Así, se obtuvo un incremento del 21.5 % en kilos con relación a 1994, se consiguió la optimización de los recursos de producción y la mejora permanente en la calidad de los procesos y del producto terminado, lo que se tradujo en altos niveles de productividad en granjas, ninguna devolución de producto durante 1995 y una base sólida de seriedad y prestigio para enfrentar el reto de recuperación que representa 1996.

ACTIVIDADES REALIZADAS

En relación con los objetivos propuestos para 1995, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- 1.- En marzo se inició la comercialización del producto INPROIL (atractante natural estabilizado), con excelentes resultados en campo y un total de 21.000 litros vendidos durante el año.
- 2.- Se llevó a cabo la construcción de la granja experimental con capacidad para 500 aves y se realizaron los siguientes estudios:
 - 2.1.- Influencia del Gandul en la dieta para Broiler.
 - 2.2.- Estudio de dos niveles de concentración de nutrientes energéticos en dieta para Broilers
 - 2.3.- Influencia de la harina de pescado secada al vapor en la alimentación de Broilers.
 - 2.4.- Análisis comparativo de calidad entre pollitos-bebé procedentes de las incubadoras Propacífico y Propec.
- 3.- Se suspendió el proyecto "Pozo Profundo" debido a una relación costo-beneficio negativa, que se determinó luego de una nueva evaluación del costo del proyecto y de las necesidades de agua potable en la empresa.
- 4.- La venta de pollitos-bebé disminuyó y posteriormente debió suspenderse debido a la falta de continuidad en la calidad del pollo y a la disminución de la demanda como consecuencia de la depresión del mercado.

En relación a este punto, mi apreciación es que, mientras no podamos controlar las variables que determinan los estándares de calidad de la incubación de los pollitos provistos por terceros, su comercialización nos ocasiona más inconvenientes que ventajas, por las dificultades logísticas y poca rentabilidad.

- 5.- Se iniciaron los trámites para obtener los registros de marca de los siguientes productos: Inprocam, Inproil, Inproaves, Inprocampo, Inprofert e Inprolarva. Así mismo, para la obtención del registro sanitario de los productos Inprocam e Inproaves.

OTRAS ACTIVIDADES

Además de las actividades planificadas para 1995, considero importante mencionar otras acciones realizadas en beneficio de la empresa.

RECURSOS HUMANOS

ESTABILIDAD LABORAL

A partir del segundo semestre del año, atendiendo una sugerencia de la gerencia de producción, se realizó una evaluación general del personal de planta, con el fin de mejorar la política de estabilidad laboral que hasta el momento se seguía.

Con base en sus resultados, se confirmó en sus puestos de trabajo a los obreros que, por su capacidad y rendimiento, lo merecieron. Así mismo, quienes no obtuvieron una calificación satisfactoria en la evaluación, fueron separados de la empresa bajo los estrictos términos dispuestos por la ley.

Hasta el momento el resultado de los cambios ha sido positivo, tanto por la especialización que cada colaborador desarrolla en su respectivo puesto de trabajo, como por la buena disposición que el trabajador demuestra hacia su labor y hacia INPROSA como patrono.

DESARROLLO HUMANO Y CAPACITACION

Con el afán de promover la comunicación y la mejora continua en las relaciones interpersonales e interdepartamentales en la empresa, se realizó el primer seminario de "Comunicación y desarrollo humano " en la ciudad de Salinas.

Se enviaron representantes de INPROSA a diferentes seminarios, auspiciados por la Asociación Americana de Soya, AFABA, Altech, Laboratorios Roche, Agripac, entre otros.

Considero importante resaltar nuestra participación en el XIII Congreso Ecuatoriano de Acuicultura, en el cual tuvimos presencia con un stand informativo y la asistencia de todo el personal técnico, y en el seminario sobre Nutrición y Técnicas de laboratorio, dictado por la Cámara de Acuicultura y el Cenaim, al cual asistió la Jefa de laboratorio, Ing. Yolanda Paute. Ambos eventos contribuyeron a la actualización en conocimientos y técnicas, que han redundado en mejoras en los procesos internos y en la imagen corporativa.

En lo relativo a seguridad industrial, se dictaron charlas esporádicas a jefes y supervisores de planta y mantenimiento.

Las relaciones obrero patronales se desarrollaron en un clima de armonía durante todo el año 1995.

PRODUCCION

El trabajo en equipo y la buena disposición para asegurar la calidad de los procesos, fue la tónica del desempeño del personal del departamento de producción. Mejoras como la construcción de un elevador en molienda de maiz, una mezcladora para microelementos, una tolva de postacondicionamiento y el cambio de los variadores de velocidad, entre otras, descritas ampliamente en el informe de la gerencia de producción, han significado optimización de los recursos existentes, incremento en los rendimientos y modificaciones significativas en beneficio de la calidad del producto terminado.

COMENTARIOS SOBRE EL BALANCE GENERAL :

El saldo de cuentas por cobrar a clientes se ha elevado a 3.864 millones de sucres, equivalentes a 113 días promedio de ventas, cuando a finales de 1994 fué de 1.330 millones de sucres, equivalentes a 87 días, debido a factores que nacen de la situación económica del país, empeorada durante el presente año por el conflicto bélico, la crisis energética y los altos intereses del mercado. En todo caso, hemos continuado cobrando intereses a clientes sobre saldos vencidos, los que en 1995 totalizaron 645 millones de sucres.

Los inventarios de materia prima, aumentaron a 1.295 millones de sucres, gracias a las compras extraordinarias de maíz y pasta de soya importados, efectuados en diciembre, para asegurar nuestro abastecimiento en un momento de total escasez en el mercado local. En ambos casos, el financiamiento se obtuvo directamente de los proveedores. También contribuye a este incremento, el hecho de haber logrado mantener en bodegas un inventario de harina de pescado suficiente para poder evaluar las características del producto a utilizarse, lo que permite realizar una mejor formulación de las dietas.

El incremento de activos fijos, se origina en la adquisición de un montacargas nuevo para planta, la instalación de la granja experimental, la adquisición de equipos de oficina y computación y un automóvil para uso de la gerencia y pequeñas inversiones en planta para reemplazar equipos obsoletos y de elevado costo de mantenimiento, así como para mejorar la productividad de este departamento, lo que en total representa 163 millones de sucres

La deuda bancaria, incluyendo intereses devengados a 1995-12-31, suma 4.964 millones de sucres, superior en 3.214 millones de sucres al cierre de 1994. Este incremento, es causado por las exigencias de capital de trabajo, que se incrementó en 3.265 millones por el crecimiento de las ventas, el deterioro de la cartera de clientes y las condiciones presentadas en el mercado de materias primas. Este aumento de capital de trabajo incluyó,

circunstancialmente, 634 millones de sucres que tuvimos a fin de año colocados en inversiones temporales, aprovechando momentos de liquidez hasta el vencimiento de obligaciones cercanas. El incremento de la deuda bancaria, causó la elevación en la relación de deuda total a patrimonio de 1.14 a 2.32

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Las ventas de productos terminados fueron de 12.404 toneladas métricas en 1995, un 21.5 % por encima de 1994. Las ventas en sucres ascendieron a S/.11.351.095.000, un 31.8 % mayor. Esta cifra refleja las dificultades presentadas en la venta, debido a que la competencia presentada, impuso límites de precios en el mercado y al deterioro del sector de productores avícolas, especialmente durante el segundo semestre.

Durante los últimos meses de 1995 dimos un giro a nuestra política de comercialización logrando un 70% de ventas al contado, y, aunque esta medida significó la pérdida de algunos clientes, incrementamos nuestras ventas y mantuvimos un liderato en precios en el mercado que, lamentablemente, no ha sido suficiente para permitir una razonable rentabilidad a la empresa, debido principalmente a las particulares condiciones de la economía nacional.

Nuestra ganancia bruta fue de 1.426 millones de sucres. Los gastos de venta alcanzaron 174 millones de sucres que, comparados con los 146 millones del año anterior, representan un incremento del 19%, inferior al crecimiento en kilos de las ventas, y sin considerar el efecto de inflación

Los gastos de administración alcanzaron 474 millones de sucres, incluyendo una provision legal para cuentas incobrables por 32 millones de sucres. Relacionado al ejercicio anterior existe un incremento de 32%.

Los intereses bancarios ascendieron a 1295 millones de sucres, debido al aumento de la deuda. Reduciendo los 645 millones cobrados a clientes, resulta un costo financiero neto de 650 millones de sucres.

La utilidad neta de 1995 fue de S/.20.448.771, de la que es necesario destinar a reserva legal S/.2.716.425, por lo que queda a disposición de los señores accionistas la cantidad de S/.17.732.346.

Nuestra sugerencia es que este valor se destine, en su totalidad, a utilidades no repartidas, en vista de la creciente necesidad de capital de trabajo de la compañía.

OBJETIVOS 1996

- Incrementar las ventas en un 30 %, en kilos.
- Reestructurar la política de crédito y cobranzas. Poner en práctica un plan de renegociación y recuperación del 80% de la cartera vencida.
- Culminar la integración de la red computarizada en todas las áreas.
- Reubicar el laboratorio de control de calidad, con ampliación para el área de patología.
- Abrir un punto de fábrica en la ciudad de Machala.
- Ejecutar el proyecto "Dosificación automatizada", que es un requerimiento básico en el proceso de modernización de la planta de producción.
- Implementar mejoras en el sistema de vapor para la peletizadora.
- Construir el cerramiento total de la planta y mejorar el sistema contraincendios
- Actualizar y poner en vigencia el reglamento interno de trabajo, manuales de funciones y de procedimientos.
- Realizar seminarios de promoción en ventas, seguridad industrial, desarrollo humano y capacitar al personal para el manejo eficiente de la red computarizada.

OBJETIVOS 1996

- Incrementar las ventas en un 30 %, en kilos.
- Reestructurar la política de crédito y cobranzas. Poner en práctica un plan de renegociación y recuperación del 80% de la cartera vencida.
- Culminar la integración de la red computarizada en todas las áreas.
- Reubicar el laboratorio de control de calidad, con ampliación para el área de patología.
- Abrir un punto de fábrica en la ciudad de Machala.
- Ejecutar el proyecto "Dosificación automatizada", que es un requerimiento básico en el proceso de modernización de la planta de producción.
- Implementar mejoras en el sistema de vapor para la peletizadora.
- Construir el cerramiento total de la planta y mejorar el sistema contraincendios
- Actualizar y poner en vigencia el reglamento interno de trabajo, manuales de funciones y de procedimientos.
- Realizar seminarios de promoción en ventas, seguridad industrial, desarrollo humano y capacitar al personal para el manejo eficiente de la red computarizada.

CONCLUSIONES

Las expectativas de crecimiento en la producción de alimento balanceado, de acuerdo con algunos analistas del mercado, son de un incremento anual del 10%, algo menor a la observada en años anteriores, pero que llevará la producción de algo menos de 800.000 TM a 1.700.00 TM en los próximos diez años.

Estas cifras dejan ver que este rubro agroindustrial ofrece todavía oportunidades de crecimiento para las empresas que incorporen nuevas tecnologías, optimicen los recursos humanos, modernicen los procedimientos y mejoren la calidad de los productos ofertados.

Para sobrevivir y crecer en un campo de alta competitividad tecnológica y comercial, en un momento de crisis económica generalizada como el que atravesamos, en el que, además, la obtención de materias primas de origen local se torna más difícil y la exigencia de productos más rentables por parte de los clientes es cada vez mayor, debemos replantearnos, partiendo de nuestra realidad actual, nuestros objetivos a mediano y largo plazo, para realizar una planeación estratégica consecuente que nos permita afrontar con solvencia este reto.

Durante el tiempo que he tenido al frente de la Gerencia de la empresa he captado que hay, entre los accionistas, el deseo de superación y la decisión de sacar adelante la empresa; así mismo, que contamos con un recurso humano capaz de cumplir con las tareas que impone el reto del desarrollo, y además, que nuestros productos gozan de un merecido prestigio y cuentan con la confianza de nuestros clientes.

En mi criterio, lo antedicho constituye el núcleo de la fortaleza de INPROSA y la base para iniciar un camino de superación y logros, que lleven a afianzar nuestra posición en el mercado, a lograr mejoras sustanciales en nuestra capacidad de oferta y a obtener un producto de alta calidad y competitividad. Así, lograremos obtener los beneficios que ustedes, como accionistas, se propusieron lograr cuando constituyeron esta empresa.

ATENTAMENTE,


DRA. LUZ STELLA H. DE GALLEGOS
GERENTE GENERAL