

**INFORME DE GERENCIA DEL EJERCICIO ECONOMICO 2014 DE:  
BUENAÑO CAICEDO COMPAÑÍA DE NEGOCIOS S.A.**

Señores accionistas, pongo a consideración de ustedes el informe de gerencia en el cual se trata de sintetizar los aspectos más relevantes y las principales actividades y gestiones realizadas durante el año.

El año 2014 fue difícil particularmente para las medianas y pequeñas empresas, debido a que como todos sabemos el gobierno y sus decisiones tienen un impacto fuerte en nuestras actividades por tantas normativas, impuestos y multas que hacen que gran tiempo de la administración se dedique a resolver estos aspectos, y cumplir con los requerimientos estatales a parte de las cuestiones propias del negocio ya que la competencia es dura pues nosotros somos una empresa relativamente pequeña frente a grandes corporaciones y grupos industriales dedicados a las mismas actividades y que cuentan con grandes capitales aspecto que es muy importante en este tipo de negocios en donde los volúmenes de producción deben ser muy altos pues la rentabilidad es muy baja.

Dentro de las acciones efectuadas tanto por mejora en la parte administrativa como para cumplir con exigencias gubernamentales estuvo el cambio sistema informático tanto en el software como en el hardware para lo cual a inicios del 2014 se adquirió un sistema informático más actualizado llamado Nectilus y que cuenta con soporte permanente y para finales de año se adquirió e implementó el módulo de facturación electrónica que es una exigencia del S.R.L. para las empresas que son contribuyentes especiales para el año 2015. A finales de año se instaló la maquinaria nueva para la elaboración de la lámina del Fideo Corto Flanco automatizando este proceso que era manual y que nos ocasionó múltiples accidentes de trabajo este equipo comenzó a trabajar en Enero del 2015 y ha incrementado la producción y la calidad en gran manera. Para mejorar la entrega de nuestros productos se ha comprado un camión Hino FC para 7.5 Tm para lo cual se vendió un camión pequeño Kia para dar de entrada. Se ha comprado 4 moldes nuevos de Fideo Amarillo Corto para mejorar la producción y su calidad y se ha estado permanentemente mejorando las instalaciones de toda la planta pues nuestro objetivo es optimizar los procesos y reducir costos lo más posible.

Los resultados económicos han sido negativos una vez más, lo cual me preocupa mucho tanto por nuestra imagen ante las instituciones financieras que nos apoyan como por el futuro mismo de la empresa, por lo cual hay que tomar decisiones de fondo para solucionar este problema; de los análisis hechos a los resultados se puede concluir que hay dos aspectos que son determinantes en las pérdidas, el principal es la baja rentabilidad bruta especialmente en los Fideos, y los gastos de ventas y de transporte que pesan mucho en los resultados lo cual analizaremos a continuación.

VENTAS

| VENTAS COMPARATIVAS DOLARES |              |         |              |         |            |         |
|-----------------------------|--------------|---------|--------------|---------|------------|---------|
| VENTAS                      | 2013         |         | 2014         |         | DIFERENCIA |         |
| CATEGORIA                   | VALOR        | %       | VALOR        | %       | VALOR      | %       |
| F.A.C.                      | 787,156.49   | 21.61%  | 760,099.54   | 23.44%  | -27056.95  | -3.44%  |
| F.A.R.                      | 299,541.83   | 8.22%   | 254,461.19   | 7.85%   | -45080.64  | -15.05% |
| F.B.C.                      | 476,261.94   | 13.07%  | 459,771.14   | 14.18%  | -16490.80  | -3.46%  |
| F.B.R.                      | 29,060.64    | 0.80%   | 31,168.13    | 0.96%   | 2107.49    | 7.25%   |
| HARINA                      | 1,421,450.61 | 39.02%  | 1,227,174.92 | 37.85%  | -194275.69 | -13.67% |
| SUBPRODUCTO                 | 414,567.76   | 11.38%  | 386,504.77   | 11.92%  | -28062.99  | -6.77%  |
| TRIGO                       | 161,078.81   | 4.42%   | 84,328.60    | 2.60%   | -76750.21  | -47.65% |
| VELAS                       | 39,670.80    | 1.09%   | 28,525.31    | 0.88%   | -11145.49  | -28.09% |
| AVENA                       | 11,884.31    | 0.33%   | 8,114.62     | 0.25%   | -3769.69   | -31.72% |
| TOTAL                       | 3,642,686.19 | 100.00% | 3,242,162.22 | 100.00% | -400523.97 | -11.00% |

| VENTAS COMPARATIVAS KILOS |              |        |            |         |             |         |
|---------------------------|--------------|--------|------------|---------|-------------|---------|
|                           | 2013         |        | 2014       |         | DIFERENCIA  |         |
| CATEGORIA                 | KG.          | %      | KG.        | %       | KG.         | %       |
| F.A.C.                    | 813,757.00   | 15.84% | 804157.65  | 16.95%  | -9,599.35   | -1.18%  |
| F.A.R.                    | 269,430.60   | 5.24%  | 229306.42  | 4.83%   | -40,124.18  | -14.89% |
| F.B.C.                    | 505,198.81   | 9.83%  | 499230.57  | 10.52%  | -5,968.24   | -1.18%  |
| F.B.R.                    | 25,732.60    | 0.50%  | 27946.51   | 0.59%   | 2,213.91    | 8.60%   |
| HARINA                    | 1,950,147.97 | 37.96% | 1726278.31 | 36.38%  | -223,869.66 | -11.48% |
| SUBPRODUCTO               | 1,178,037.56 | 22.93% | 1242139.72 | 26.18%  | 64,102.16   | 5.44%   |
| TRIGO                     | 369,831.00   | 7.20%  | 196154.04  | 4.13%   | -173,676.96 | -46.96% |
| VELAS                     | 13,286.50    | 0.26%  | 9007.90    | 0.19%   | -4,278.60   | -32.20% |
| AVENA                     | 12,395.07    | 0.24%  | 10601.31   | 0.22%   | -1,793.76   | -14.47% |
| TOTAL                     | 5,137,817.11 | 100%   | 4744822.43 | 100.00% | -392,994.68 | -7.65%  |

| PRECIO PROMEDIO |               |               |                |               |
|-----------------|---------------|---------------|----------------|---------------|
| CATEGORIA       | 2013          | 2014          | DIFERENCIA     | %             |
| F.A.C.          | 0.9673        | 0.9452        | -0.0221        | -2.28%        |
| F.A.R.          | 1.1118        | 1.1097        | -0.0021        | -0.19%        |
| F.B.C.          | 0.9427        | 0.9210        | -0.0218        | -2.31%        |
| F.B.R.          | 1.1293        | 1.1153        | -0.0141        | -1.24%        |
| HARINA          | 0.7289        | 0.7109        | -0.0180        | -2.47%        |
| SUBPRODUCTO     | 0.3519        | 0.3112        | -0.0408        | -11.58%       |
| TRIGO           | 0.4355        | 0.4299        | -0.0056        | -1.29%        |
| VELAS           | 2.9858        | 3.1667        | 0.1809         | 6.06%         |
| AVENA           | 0.9588        | 0.7654        | -0.1934        | -20.17%       |
| <b>TOTAL</b>    | <b>0.7090</b> | <b>0.6833</b> | <b>-0.0257</b> | <b>-3.62%</b> |

Como se puede observar en los cuadros anteriores en el año 2014 hemos disminuido nuestras ventas en casi todos los productos esto se debe a que para el 2014 se decidió mejorar y depurar la cartera de clientes pues al incrementar las ventas y zonas en años anteriores se incrementó también la cartera de difícil cobro, se cerraron las bodegas de Guayaquil y Ambato pues ya cumplieron con su objetivo de incrementar zonas de venta y clientes para la empresa es importante señalar que se redujo el gastos de venta en 62.945.00 usd que es el 26.75% en relación al año anterior; otro factor que nos ha afectado es la disminución de las ventas ha sido la falta de capital de trabajo tanto por la pérdida del año anterior como por el Impuesto de Salida de Divisas ISD que tiene retenido más de 150.000.00 USD de nuestro capital por lo que nos ha faltado dinero para comprar trigo lo que nos ha provocado pérdidas de venta especialmente de Harina.

Debemos recordar que los principales productos para nuestra empresa son los Fideos y la Harina, el resto son complementarios y las ventas de materia prima, trigo principalmente son a colegas molineros que se han quedado temporalmente sin esa materia prima, por esa razón analizaremos a estos dos primeros productos.

**VENTAS DE FIDEOS.-** Como sabemos el principal producto a inicios de esta empresa fue el Fideo Amarillo Corto el mismo que ha ido decreciendo paulatinamente en las ventas, especialmente por la agresiva competencia que ha bajado los precios a límites insostenibles, sin embargo la política fue mejorar la calidad y sostener los precios lo más posible con lo que se ha conseguido reducir la pérdida de ventas la misma que solo disminuyo 1.18% en Kilos y 3.46% en dólares valor que es superior por la caída de los precios en 2.28% caída que es ocasionada especialmente por el fideo a granel, que lastimosamente es lo que más se vende en nuestras zonas de influencia pues llega al 75% de las ventas.

El Fideo Amarillo Enroscado bajo un 14.89% en kilos debido a que tuvimos un daño en el equipo que paralizó la producción por más de un mes y a que no se ha bajado los precios pues estos cayeron sólo 0.19%

El Fideo Blanco Corto cayo solamente el 1.18% en Kg a pesar que en este año ya no hubo empresas colegas que nos quieran maquilar este producto porque nos ven como una amenaza, por lo cual la mayoría de la producción fue hecha por nosotros con las limitaciones que hemos señalado al ser un proceso manual por lo que se perdieron muchas ventas de este producto, lo que se resolverá en el 2015 con la puesta en marcha del equipo de laminado automático nuevo con lo que bajaremos costos al

incrementar la producción y la disminución de mano de obra por lo cual se incrementarán nuestras ventas.

En Cuanto al Fideo Blanco Enroscado es el único producto que ha incrementado sus ventas en un 8.60% en Kilos y su precio estuvo bastante estable pues solo bajo el 1.28% lo que nos indica que hay buenas perspectivas en este producto.

La Harina disminuyó sus ventas en 11.48% en kilos principalmente por la falta del producto por las razones anteriormente indicado esto es la falta de capital de trabajo para la compra de materia prima, en este producto también una caída fuerte de precios que llegó al 2.47% la que fue mayor para la harina comercial en sacos de 9Kg razón por la cual este producto lo hemos limitado en sus ventas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS.- Este análisis está orientado a identificar las causas de los resultados económicos para lo cual se hace un estudio comparativo de los costos de ventas de los diferentes productos elaborados por la empresa, así como también de los gastos efectuados en el ejercicio económico del año 2014

| COSTOS DE VENTA |                |                |         |                |                |         |
|-----------------|----------------|----------------|---------|----------------|----------------|---------|
| CATEGORIA       | 2013           |                |         | 2014           |                |         |
|                 | COSTO DE VENTA | UTILIDAD BRUTA | %       | COSTO DE VENTA | UTILIDAD BRUTA | %       |
| F.A.C.          | 724,180.23     | 62,976.26      | 8.70%   | 698,660.37     | 61,439.17      | 8.79%   |
| F.A.R.          | 282,497.37     | 17,044.46      | 6.03%   | 242,689.29     | 11,771.90      | 4.85%   |
| F.B.C.          | 469,637.70     | 6,624.24       | 1.41%   | 423,733.22     | 36,037.92      | 8.50%   |
| F.B.R.          | 26,754.92      | 2,305.72       | 8.62%   | 31,327.90      | -159.77        | -0.51%  |
| HARINA          | 1,253,113.01   | 168,337.60     | 13.43%  | 1,057,913.27   | 169,261.65     | 16.00%  |
| SUBPRODUCTO     | 181,111.18     | 233,456.58     | 128.90% | 162,273.77     | 224,231.00     | 138.18% |
| TRIGO           | 141,871.04     | 19,207.77      | 13.54%  | 71,392.25      | 12,936.35      | 18.12%  |
| VELAS           | 32,891.86      | 6,778.94       | 20.61%  | 22,853.85      | 5,671.46       | 24.82%  |
| AVENA           | 10,515.40      | 1,368.91       | 13.02%  | 7,437.50       | 677.12         | 9.10%   |
| TOTAL           | 3,122,572.71   | 520,113.48     | 16.66%  | 2,718,281.41   | 523,880.81     | 19.27%  |

| COMPARATIVO DE GASTOS 2013 2014 |            |            |            |         |
|---------------------------------|------------|------------|------------|---------|
| CONCEPTO                        | 2013       | 2014       | DIFERENCIA | %       |
| GASTOS DE VENTAS                | 235,286.60 | 172,341.26 | -62,945.34 | -26.75% |
| GASTOS DE TRANSPORTE            | 200,687.79 | 212,327.46 | 11,639.67  | 5.80%   |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS          | 268,972.79 | 212,327.46 | -56,645.33 | -21.06% |
| GASTOS FINANCIEROS              | 60,633.48  | 78,400.65  | 17,767.17  | 29.30%  |
| GASTOS DE SISTEMAS              | 5,385.98   | 7,972.19   | 2,586.21   | 48.02%  |
| OTROS GASTOS                    | 16,656.44  |            | -16,656.44 | 100.00% |
| TOTAL                           | 787,623.08 | 683,369.02 | 104,254.06 | -13.24% |

| COMPARATIVO DE GASTOS Y COSTOS DE VENTAS |               |               |               |               |
|------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| CONCEPTO                                 | 2013          | 2014          | DIFERENCIA    | %             |
| GASTOS DE VENTAS                         | 6.46%         | 5.32%         | -1.14%        | -17.70%       |
| GASTOS DE TRANSPORTE                     | 5.51%         | 6.55%         | 1.04%         | 18.87%        |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS                   | 7.38%         | 6.55%         | -0.83%        | -11.31%       |
| GASTOS FINANCIEROS                       | 1.66%         | 2.42%         | 0.75%         | 45.28%        |
| GASTOS DE SISTEMAS                       | 0.15%         | 0.25%         | 0.10%         | 66.30%        |
| OTROS GASTOS                             | 0.46%         | 0.00%         | -0.46%        | 100.00%       |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>21.62%</b> | <b>21.08%</b> | <b>-0.54%</b> | <b>-2.52%</b> |

Como podemos observar la causa principal de la pérdida económica de la empresa es la rentabilidad bruta tan baja de los productos que elaboramos especialmente del fideo en general que no sobrepasa del 8.79% la harina en un 16% hay que notar que la rentabilidad ha subido en comparación con el año 2013, sin embargo no es suficiente para cubrir los gastos los mismos que a pesar de haber disminuido significativamente son superiores a la utilidad bruta pues mientras esta llega al 19,27% los gastos son el 21.08%

En lo referente a la **aspecto administrativa** podemos manifestar que a pesar de haber sido un año duro, hemos logrado cumplir con algunos de los objetivos trazados el año 2013, como mejorar la calidad de nuestros productos para poder competir por calidad y servicio más que por precios lo cual se refleja en el análisis de ventas.

En el **MOLINO** se está cumpliendo con el objetivo de mejorar la producción de Harina Panadera para lo cual se han ido haciendo arreglos en los equipos existentes así como también en los procesos de molienda.

En el **PASTIFICIO** se han hecho las siguientes mejoras: en la línea de Fideo Amarillo Corto se mejoró la Prensa Pavan P4 a la cual se le rectificó la capsula y se hizo un nuevo tornillo extrusor en acero inoxidable, con lo cual se ha incrementado la producción de esa línea en un 25%, se fabricó un sistema para controlar el agua de amasado de las prensas tanto en presión, temperatura y caudal, así como también el color con lo que se ha logrado mejorar mucho la calidad de nuestro Fideo Amarillo Corto. También se arregló la Picadora mil cambiando los variadores de velocidad mecánicos, con variadores eléctricos tanto para los troqueles como para los rodillos, también se hizo nueva la racha de avance de la tela con lo cual se ha mejorado el rendimiento de la máquina. Se mejoró el sistema de vacío y se re potenció una bomba de vacío que estaba dañada con lo cual se ha mejorado este sistema.

En la línea del Fideo Blanco Corto se ha ido mejorando las máquinas las mismas que ya son muy antiguas, y dan muchos problemas por daños frecuentes, sin embargo se ha logrado subir la producción de este producto para depender menos de las maquilas que siempre son un problema porque debemos depender de la competencia para abastecernos de nuestros productos, a las picadoras se les automatizó el control de velocidad y se adquirió una laminadora y una picadora usadas para tener siempre una máquina de repuesto pero definitivamente con la llegada de la laminadora automática nueva que trabajará con la picadora 1000 este proceso mejora en cantidad y calidad lo que repercutirá en la disminución de costos.

En la línea de **Enroscado** se están construyendo tres secaderos nuevos para mejorar el proceso y tiempo de secado y para incrementar la producción del Fideo Blanco Enroscado

En el **área financiera** en el 2014 la empresa trabajó con las siguientes instituciones financieras: el Banco del Pichincha con una línea de crédito de 450.000 dólares para financiar la compra de materia prima especialmente el trigo. Para garantizar al Banco del Pichincha se ha prendado la maquinaria de la empresa tanto de molinería como de pastificio y se hipotecó mi casa ubicada en la ciudad de Ambato; con el Banco de Guayaquil mantenemos créditos directos así como también se está negociando la cartera de clientes por montos de treinta mil dólares mensuales, para obtener estos créditos hemos prendado los vehículos de la empresa a excepción del Tráiler Frailander que está prendado al Produbanco que nos dio el crédito para la compra de ese camión; también trabajamos con el Banco de Machala que nos otorga créditos directos de hasta 20.000.00usd sin garantías y ventas de cartera hasta 30.000.00 usd. A finales de año la C.F.N. nos concedió un crédito a siete años para la compra de la Laminadora Lobo 1000 de Zamboni y 50.000.00 usd a tres años para capital de trabajo por lo que esperamos en el 2015 incrementar la producción y consecuentemente las ventas.

#### OBJETIVOS PARA EL AÑO 2015.

Antes de indicar los objetivos para el año 2015 es importante señalar algunos aspectos que determinarán el futuro de la empresa como es determinar con claridad las causas de la baja rentabilidad de nuestros productos y si son superables para tornarle al negocio rentable, caso contrario se debería cambiar de líneas, otro aspecto a tomar en cuenta es que para el 2015 se debe cumplir con las exigencias del Ministerio de Salud sobre las normas de Buenas Prácticas de Manufactura lo que implica fuertes gastos en el mejoramiento de las instalaciones en un edificio que no es propio por lo que es importante el aporte de los socios con ideas sobre el futuro de la empresa.

Para el año 2015 se propone seguir con el crecimiento general de la empresa bajo los siguientes lineamientos:

- Mejoramiento de las instalaciones y maquinarias existentes en todas las líneas de producción para que cumplan con la normas de BPM e incrementar la productividad de la empresa para lo cual hay que elaborar un cronograma con presupuestos para dichas mejoras.
- Instalar la segunda etapa de la maquinaria para el Molino esto es el Purificador y el nuevo filtro de aire, comprar maquinaria para el proceso de limpieza del trigo cambiar el plansifter y comprar por lo menos dos bancos nuevos para mejorar la calidad de la harina e incrementar su rendimiento,
- Comprar una nueva máquina Picadora de un metro de ancho para la elaboración del Fideo Blanco Corto, pues la que tenemos está muy desgastada y no alcanza el ritmo de trabajo de la Laminadora Automática de la empresa Zamboni, ya que actualmente esa máquina trabaja de manera continua durante tres semanas al mes y si se nos daña detiene la producción del 75% de la línea de fideos cortos.
- Implementar el proceso para la certificación de las BPM y Capacitar al personal en las deferentes especialmente el Higiene y Salud del Trabajo aéreas utilizando los recursos de la C.N.C.
- Disminuir gastos de Transporte para lo cual se debe hacer un estudio de esa área.
- Mejorar la rentabilidad para lo cual es necesario incrementar producción para lo cual necesitamos mayor capital de trabajo para la compra de trigo y así abastecer la demanda de harina y fideo corto blanco especialmente.

- Mejorar las ventas reorientando la venta del fideo a fideo enfundado y con mayor presencia en supermercados y tiendas.

Estos serían los principales objetivos con los cuales esperamos revertir los resultados negativos del año 2015 atentamente:

.



JOSE R. BUENAÑO CAICEDO.