

INFORME DE GERENCIA DE LA EMPRESA CALZAFAER CIA. LTDA.

PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011

Ambato, 22 de Mayo del 2012

**SEÑORES
JUNTA GENERAL DE SOCIOS
Ciudad.-**

Este informe del período correspondiente al año 2011, lo pongo en consideración de la Junta General de Accionistas de la empresa Manufacturas de Cuero Calzafer Cía. Ltda. de acuerdo a lo estipulado en la Ley de Compañías y para los fines correspondientes de su análisis.

GENERALIDADES

Es muy importante señalar que dentro de este período del año correspondiente a las labores de la empresa Calzafer se presentaron algunas novedades de tipo exógeno que en forma directa afectaron nuestro mercado que lo hemos venido manteniendo dentro de parámetros establecidos con nuestros clientes al nivel nacional, pudiendo mencionar en primer lugar la falta de liquidez del consumidor final que restó ventas en todos los almacenes del país, en especial en el período escolar de clases correspondiente al sector de la costa; en segundo lugar puedo mencionar que la fuerza de la producción artesanal se la sintió con mayor agresividad que los años anteriores, avanzando en la conquista de nuestros mercados ya establecidos con precios bajos, característica propia del artesano

ANÁLISIS ECONÓMICO

En el período correspondiente a este año de labores se incrementaron las ventas en un 4,92% con respecto al año anterior, tomando en consideración en cambio que la utilidad fue menor, este fenómeno se lo explica que para mantenernos con la competencia que fue creciendo en forma agresiva se tuvo que rebajar el precio del zapato.

Como conclusión de este análisis puedo decir que las ventas fueron mayores y la utilidad inferior con relación del período 2010.

• ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO

Pongo en consideración de la Junta General el anexo de los diferentes indicadores de los activos, financiamiento, ingresos y costos como también los índices de liquidez y solvencia, el capital de trabajo, la eficiencia administrativa, los índices de endeudamiento, rentabilidad de patrimonio y la rentabilidad sobre activos; de acuerdo a estos resultados en breve comentario puedo informarles que en algunos indicadores surgieron variaciones tanto positivas como negativas con relación al período anterior, tal es el caso del activo corriente disponible cuyo incremento representa el 2,20% más que en el período anterior; otro indicador a considerarse sería por ejemplo el patrimonio que se incremento en un 7,25% más que el período anterior, debido a que hubo muchas inversiones, en cambio el índice de liquidez disminuyó debido a que hubo gastos para inversiones.

Con este análisis que se presenta se debe considerar que el índice de solvencia ha aumentado lo que significa una mayor tranquilidad para la empresa.

VENTAS

El departamento de ventas para su funcionamiento a nivel nacional esta conformado por tres zonas en las diferentes provincias del Ecuador, siendo estas: la zona norte, zona centro y zona sur que abarca todas las regiones de Costa, Sierra y Oriente; se dispone para atención a estas zonas de tres vendedores y un jefe de ventas.

En este período en lo que se refiere a las ventas se hace una depuración de clientes seleccionando a los mejores y eliminando aquellos que no han cumplido con las políticas, procedimientos y estrategias de la empresa.

Se lanzan al mercado nuevas líneas; en el mes de diciembre la línea Converse México (línea para niños) también en este mismo mes se lanza al mercado las Sandalias y Botas Edu. En el mes de octubre salió al mercado la línea casual Guifer Flex (cubre el área de calzado para damas).

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA

En los años de existencia de la empresa es la primera vez que se hace una encuesta en el mes de junio y se presenta a gerencia un informe sobre el "Clima Laboral", tomando en consideración los resultados de este informe, se procedió aplicar ciertas medidas y recomendaciones que han dado resultados a corto plazo.

De la encuesta realizada se obtuvo algunas conclusiones como las siguientes:

- a) Existe un compromiso de trabajo con la empresa por parte del personal administrativo y de planta.
- b) Hay un ambiente de compañerismo y camaradería en el personal de planta.
- c) La comunicación entre jefes y subordinados es muy eficiente.
- d) Se detectó también la falta de capacitación en el área del personal para lo cual se tomó las medidas pertinentes, con nuevos cursos, seminarios, conferencias, etc.
- e) En lo que se refiere al espacio físico de la empresa se detectó que este no cuenta con la infraestructura necesaria para su buen funcionamiento y que es necesario mejorar algunos servicios básicos.
- f) Es necesario implantar un mejor ambiente de trabajo.

También por primera vez en la empresa se lleva a cabo la "Evaluación del Desempeño" dando como resultados puntajes altos y bajos de acuerdo al comportamiento laboral de cada trabajador.

PRODUCCIÓN E INVERSIONES

En lo que se refiere al área productiva se hizo una restructuración en cada una de las diferentes secciones, quedando conformadas de la siguiente manera:

- a) Sección corte que se subdivide en troquelado, corte propiamente dicho, cisnado y destallado.

- b) Sección de aparado con cuatro módulos, un supervisor, un mecánico aparador y reprocesador, dos liberadoras una cosedora y una preparadora de plantillas.
- c) Sección de montaje conformada por colocación y conformación de punteras y contrafuertes, empastado de corte, emplatillado de hormas, armadoras de puntas y talones, cardado, aplicación de pega, pegador de suelas y prensador, sacadora de hormas, sopleteadora y quemadora de hilos.
- d) Sección de terminado.
- e) Sección de inyección (inyección y preparación de suelas).

En lo que se refiere a este período en el área de producción se cumplió con las metas propuestas pudiendo señalar que hubo subutilización en lo que se refiere a la capacidad productiva debido como lo expliqué anteriormente que la producción fue menor a la del año anterior.

En esta área de producción se hizo algunas inversiones en lo que se refiere a maquinaria tales como:

- a) Secador de Aire
- b) Flameador con Martillo
- c) Cabina de Terminado

En lo que se refiere al personal en esta área y durante el período señalado puedo informar que hubo mucha rotación de personal debido al crecimiento en el sector de calzado en la provincia, que aprovecharon para crear nuevos talleres y trabajar en forma independiente.

EVENTOS Y FERIAS

En el mes de junio el Subgerente y Presidenta de la empresa (Jefe Financiero) viajaron a la Feria Internacional de calzado y a fines que se realizó en ciudad León Guanajuato República de México de donde se trajo para la producción y ventas un tipo de calzado nuevo que posteriormente salió a la venta con la marca Zorba respaldada por la empresa. También en esta feria se hizo contactos con la empresa Italo Mexicana (Base Up) para la producción de suelas que salieron al mercado en los últimos meses del año.

En el mes de septiembre viajé con el Jefe de Ventas a la Feria Internacional de Calzado que se realizó en Lima Perú, de la cual se trajo algunas novedades para el desarrollo de nuevas líneas de zapatos tanto para hombre, mujer y niño, además se hizo contactos directos con empresas peruanas para la proveeduría de suelas, adornos, cordones, pegas e insumos en general que nos sirvieron para la producción de nuestro calzado.

En el mes de julio la empresa participó con un Stand de exhibición en la Feria Piel Moda realizada en la ciudad de Quito en la cual se hizo algunos contactos con clientes nuevos, empresas y cadenas de zapatos a nivel nacional como By Store y Plasticaucho S.A.

En el mes de noviembre viaja a la Republica de México (Ciudad León) la Sra. Raquel Abril Jefe Financiero y Presidenta de la empresa con el Sr. Eduardo Suárez Jefe de Ventas, de la cual se trajo algunas novedades siendo la más importante la creación de una nueva línea llamada Oxford que será lanzada al mercado como línea colegial y de vestir en el próximo período del año 2012.

CURSOS

Se realizaron diferentes cursos de capacitación tanto para el personal de planta como para el personal administrativo, de los que podemos señalar:

- Curso de Motivación de Trabajo en equipo en el que participó todo el personal de la empresa en los diferentes módulos que se dictaron.
- Dos módulos de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) dirigido al departamento financiero y de contabilidad.
- Un seminario sobre liderazgo dirigido al personal de mandos medios de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Puedo afirmar que los resultados de la gestión a mi encomendados durante este período se cumplieron de acuerdo a las metas, a los planes y a los presupuestos establecidos, lógicamente se tuvo algunos inconveniente (renuncias de personal, meses bajos en ventas, devoluciones, etc.), pero finalmente pude mantener el mercado con bases sólidas para los períodos posteriores.

Señores accionistas pongo a consideración de ustedes algunas conclusiones y recomendaciones emanadas en mi gestión en el período correspondiente al año dos mil once.

- a) Es necesario hacer un inversión en la compra de un galpón para la empresa, para esto sugiero se coordine y se agilite la gestión necesaria con la Cámara de Calzado (CALTU) que tiene un proyecto para estas adquisiciones.
- b) Es necesario para el próximo período hacer una inversión en matrices para sacar al mercado nuevas líneas de niño, escolar, escolar deportivo, etc.

- c) Recomiendo que se de el apoyo necesario para la inversión en el estudio de nuevos nichos de mercado que sean diferentes al que hoy tenemos (mercado medio y alto).
- d) De ser posible para el próximo período recomendaría a ustedes señores socios se haga un aporte de capital fresco que la empresa lo esta necesitando para su crecimiento e inversiones.
- e) Recomiendo que se de las facilidades necesarias para la adquisición de un nuevo vehículo de transporte para la mercadería, pues el que tenemos actualmente ha cumplido con su vida útil.
- f) Es necesario que se de las facilidades para la inversión en la búsqueda de un mercado internacional para la venta de nuestros productos ya que el mercado nacional se está saturando con la competencia de nuevas fábricas e invasión de productos peruanos y artesanales con los cuales es muy difícil competir.
- g) Recomiendo que en el área de personal tanto administrativo como operacional se siga dictando cursos técnicos y de actualización como se lo hizo en este período.

Señores socios hago intensivo mi agradecimiento formal por la confianza brindada a mi persona, por llevar adelante la representación de tan importante compañía en tan delicadas funciones a mi encomendadas: mi agradecimiento a todo el personal que ha brindado con su contingencia para que hoy nuestra empresa Calzafer se encuentre con una solidez cada vez mas importante dentro del contexto económico y social.

Atentamente,



**Lcdo. Guido Echeverria Cisneros
GERENTE**

