

INFORME DE GERENCIA DE CALZAFER CIA. LTDA.

PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2004

Ambato, 29 de abril del 2005

Señores socios:

En cumplimiento a los requerimientos y conforme lo estipula la Ley de Compañías vigente, pongo a la disposición y consideración de ustedes el presente informe gerencial, correspondiente al periodo del ejercicio económico 2004.

GENERALIDADES:

El año 2004 se caracterizó esencialmente por presentar una aparente estabilidad, sin contemplar que la inseguridad y garantías para la proyección y producción de las empresas estaba supeditada al riesgo país que influyó directamente en las decisiones de ampliación o restricción de las empresas. A esto se suma la introducción en general de productos de distintas procedencias, sobre todo de los países vecinos que devaluando su moneda permitieron que nuestros precios no sean competitivos y por lo tanto el ingreso de productos extranjeros invadieran el país.

ANALISIS ECONOMICO:

Si bien, es cierto tenemos que considerar que siguen existiendo las faltas de políticas para controlar el contrabando y la competencia desleal, en nuestro caso al ingresar calzado proveniente de Brasil, Perú, Colombia y China sigue provocando que la industria del calzado ecuatoriano esté pasando por difíciles momentos, puesto que nuestros precios aún manteniéndolos con relación al año anterior son más elevados de lo que ingresa a nuestro país, lo que sigue ocasionando que algunas empresas cierren sus puertas y otras se limiten a una producción mínima; derivándose de esto el desempleo y la desocupación.

Dadas las circunstancias ya mencionadas la empresa CALZAFER ha tratado de mantenerse en el mercado, lógicamente tratando para ello de reducir al máximo sus costos; por esta razón las ventas se redujeron en un 46.34% y la producción bajo en 10% con relación al año anterior, cifras que nos dan ha entender que este fue un año solamente de mantenimiento en el mercado.

Un fenómeno que realmente está afectando a la situación de la producción y ventas, es el fenómeno exógeno de liquidez que tiene el país, pues el adquirir productos de primera necesidad para la gran mayoría del pueblo ecuatoriano se ha reducido, y nos encontramos con el fenómeno de que no existe ahorro en este sector.

OBJETIVO ANUAL:

Al empezar el periodo 2004 se planteó un objetivo claro en lo que se refiere a sus ventas, que fue de \$ 200.000,00 dólares anuales en ventas, dentro de este aspecto podemos decir que este objetivo se cumplió en un 92.64%, con un margen de error apenas del 7.36%.

Es necesario señores socios que ustedes conozcan, que el desarrollo de las ventas y producción de la empresa en los cuatro primeros meses tuvo una variación descendente, en vista de que no se contó con nuevas líneas de productos, y más aún las líneas que se conservaron del periodo anterior empezaron a deteriorarse, motivo por el cual engendró un desfase.

VENTAS:

Debemos considerar en este periodo algunos aspectos referentes a este tema:

- a).- Reducción de clientes.- Dentro de este campo se hizo un saneamiento de clientes, escogiendo los mejores que sean solventes, cumplidos en sus pagos y que tengan los locales de venta calificados por la empresa, etc.
- b).- Se estandarizó para todos los clientes las formas de pago, los plazos de pago y las condiciones de los mismos.
- c).- Se buscó un mecanismo más idóneo para la entrega de la mercadería y para ello se contrato el servicio de ciertas empresas calificadas para la entrega inmediata de la mercadería.
- d).- En lo que se refiere a la zonificación y distribución de las ventas y sus vendedores se estratificó y se redujo las zonas que realmente ameritan la distribución de calzado.
- e).- Cobranzas.- Los créditos que nuestros clientes tienen con la empresa se han ido poco a poco extendiéndose, de tal forma que de lo que era 30,

45 y 60 días de plazo para los pagos, hoy se ha dilatado en la mayor parte de clientes hasta 90 días.

La explicación a este fenómeno es que hay una sobreoferta de productos de calzado (en su gran mayoría calzado extranjero), lo que ha venido ha desequilibrar el mercado en todo lo referente a créditos, por lo que ha provocado por parte de aquellas personas o empresas que venden calzado, que la recuperación por la saturación del mercado sea más prolongado (dándose casos de que algunas importadoras dan créditos de 90, 120 y hasta 180 días).

LIQUIDEZ:

Este año en lo que se refiere a los endeudamientos bancarios, puedo confirmar que no tenemos deuda alguna en ninguna institución financiera, bancaria o cooperativa; pues la gerencia ha hecho el esfuerzo necesario para poder liquidar todos los compromisos que se adquirieron para el funcionamiento de la fábrica.

Restó la liquidez de la empresa el hecho de haber reducido las ventas y seguir dando créditos extensos a los clientes en más de 30 días, por lo tanto nuestras deudas se han incrementado, dado que se gestionó con proveedores para que nos concedan incremento en el plazo.

ACTIVOS:

Como ustedes conocerán en los respectivos estados financieros, el activo de la empresa se ha aumentado considerablemente, llegando a un porcentaje del

34.21%, esto explica que la empresa se tecnificó y por lo tanto se compró algunas maquinarias sobre todo en las áreas de aparado y terminado, además en lo que se refiere a producto terminado, se hizo un stock de la línea escolar, que permanece en bodega para poder venderlo el año siguiente para la temporada de la costa, por esto se decidió producir para aprovechar los costos de materia prima, debido a que en el 2005 se proyectaba una alza del 35% de estas.

PASIVOS:

En el pasivo de la empresa hubo un incremento del 7.39% con relación al año anterior, esto se debe a que la empresa se comprometió al pago de ciertos rubros en maquinaria y un aumento en materia prima, para producir la línea escolar y a la gestión de incremento de plazos en proveedores.

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA:

En lo que se refiere al personal con relación al año anterior, puedo confirmar que se ha reducido en un 20%, y en general no ha habido creaciones de nuevos puestos, al contrario trato de suprimirse algunos que eran innecesarios, como por ejemplo en ayudantes de aparado y en la sección de montaje.

GASTOS FINANCIEROS:

Este rubro es el que mayor ventaja ha tenido en la empresa, puesto que se ha reducido un 79.86% con relación al año anterior, en vista que los endeudamientos bancarios que teníamos han sido cancelados.

VARIOS:

Dentro de las garantías de la empresa en lo que se refiere a su funcionamiento, la gerencia se preocupó para que CALZAFER obtenga la certificación de tener el diploma de "MEJORAMIENTO CONTINUO", que gracias a la colaboración de todo el personal administrativo, ventas, producción, bodegas se logró plasmar este objetivo y más aún este plan de mejoramiento sigue en pie para ir mejorando y rectificando todas las áreas que la empresa tiene.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El resultado de la gestión de este año 2004 es alentador, puesto que si bien no se llegó a grandes utilidades la empresa se mantuvo en el mercado y sobre todo se sentó bases más sólidas para los años posteriores.

De acuerdo al ejercicio de este año en producción y ventas y en la parte administrativa y con la proyección de poner un objetivo más ambicioso que el año venidero, sugiero señores socios las siguientes recomendaciones:

- 1).- Para bajar los costos y mantenerse en el mercado se debe incrementar la producción por lo menos en un 100% de lo que se realizó este año.

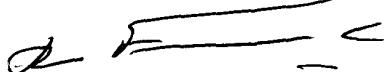
- 2).- Como consecuencia del año anterior recomiendo se tome muy en consideración un aumento de capital, para poder cumplir con el objetivo que se planteó. Este capital que necesitamos incrementar a la empresa nos daría mayor liquidez y mejorariamos nuestra productividad y nuestras ventas.

- 3).- Para que la producción este en mejores condiciones de mecanización es necesario adquirir ciertas máquinas que hasta cierto punto son indispensables y necesarias en la empresa, entre ellas necesitariamos un horno de enfriamiento y otra inyectora para la producción de suelas, además unas tres máquinas de aparado.
- 4).- En lo que se refiere al área de ventas necesitamos extender más el mercado sobre todo en las zonas de la costa y especialmente en las provincias de Guayas, Manabí y Esmeraldas.
- 5).- Es necesario que se incrementen nuevas líneas de producción para lo cual recomiendo que las líneas que tenemos que generalmente son del número 16 al 26 se prolonguen hasta el número 32, para cubrir un mercado que hoy no lo tenemos.
- 6).- También recomiendo en el área de ventas que se haga un estudio para poder agilizar las cobranzas y las ventas con mejor atención al cliente.
- 7).- La base importante de la gestión para la empresa está dada en la variación de los modelos, en la confección de los zapatos y para ello necesitamos mantener actualizado nuestra sección de plantas de calzado, por lo que sugiero se incremente la compra de matrices en el exterior ya sea en Brasil, Italia o Colombia.
- 8).- Señores socios pido entre las recomendaciones que al personal tanto de planta como administrativo se les de más continuamente cursos de capacitación de acuerdo a un plan elaborado que presentaré.

9).- Por último recomiendo que el plan de mejoramiento continuo que la empresa lo adquirió se lo siga poniendo en práctica y sobre todo se mantenga la continuidad de este plan para poder llegar a un nivel superior y tener la calificación ISSO 9001.

Señores socios hago extensivo mi agradecimiento formal por la confianza brindada a mi persona, para llevar adelante la representación de tan importante compañía, en tan delicadas funciones, mi agradecimiento a todo el personal que ha sabido brindar su contingente para que hoy nuestra compañía se encuentre con una solidez cada vez más importante, dentro del contexto económico-social.

Atentamente,



Lcdo. Guido Echeverría C.

GERENTE

Luisa Torres Rodríguez
Superintendencia de Compañías