

INFORME DE GERENCIA DE LA EMPRESA CALZAFER CIA LTDA.

PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006.

Ambato, 25 de Abril del 2007.

Señores socios:

Pongo a consideración y disposición de Ustedes el siguiente informe Gerencial, correspondiente al ejercicio Económico del año 2007, el mismo que cumple con los requerimientos y conforme lo estipula la Ley de Compañías vigente.

GENERALIDADES.

Es necesario señalar que en el periodo del año 2006 se vivió en el país una relativa calma política que como en años anteriores incidió en el desarrollo empresarial. Tomando en consideración que ciertos parámetros como el incremento y falta de control en el manejo aduanero de importaciones de calzado, invadieron con mayor intensidad el mercado nacional, causa por la cual se restringe dicho mercado para el fabricante y mas aún la competitividad es desleal

porque en el mayor de los casos, existe una subfacturación en el *ingreso del calzado añadiendo a este fenómeno el mal que causa el contrabando.*

También debemos considerar que si bien es cierto una de nuestras *fortalezas es la producción de zapatos con capelladas en cuero, este producto empezó a escasear a mediados del año anterior debido a que se está exportando sin ningún control, lo que trae como consecuencias el escasez y encarecimiento de nuestros productos.*

En éste mercado de difícil competencia nuevamente la empresa Calzafer tuvo que tomar nuevas políticas en la producción, ventas, *finanzas, recursos humanos y financieros, teniendo como base un objetivo claro al cual se dirigieron todos los esfuerzos y que al finalizar el período del año 2006, dió los resultados que la empresa había requerido.*

ANÁLISIS ECONÓMICO.

Dentro de las circunstancias asfixiantes en que se desenvuelve el mercado del calzado y sumando a estos parámetros el contrabando, la saturación del producto extranjero, la desleal competencia por parte de importadores y otros factores más que determinan la difícil tarea de producir y vender calzado en Ecuador; Calzafer aumentó sus

ventas en un total de 83.542,03 dólares lo que en porcentaje significa un 18,33 por ciento con relación al año anterior.

Dentro de éste análisis económico puedo decir que la empresa ha hecho todo el esfuerzo necesario, para mantenerse y crecer en forma controlable, lógicamente dando resultados que se apegan a una realidad económicamente pobre por la falta de liquidez y del poder adquisitivo de la población que cada año sigue decreciendo.

OBJETIVO ANUAL.

El objetivo de la empresa al empezar el período del 2006, fue claro y conciso, su meta en lo que se refiere a las ventas del año anterior en la que se estableció vender 50.000 dólares más que el período anterior, habiéndose cumplido en un ciento por ciento las expectativas del objetivo propuesto y más aun habiendo dado un resultado del 1,2 por ciento mas de lo previsto; con estos datos que reflejan los resultados reales del período 2006, la empresa Calzafer, dentro de sus propósitos ha cumplido con las metas y más aun ha rebasado en un mínimo porcentaje los objetivos propuestos a principios del ejercicio económico del año anterior, lo que significa que pese a las circunstancias exógenas que rodean a la empresa, hubo superación y se han hecho las cosas de la mejor manera, como resultado de un mejoramiento continuo realizado en años anteriores.

VENTAS

Para el análisis de las ventas debemos considerar algunos aspectos fundamentales como:

a. Trabajo en grupo.

El departamento de ventas que está conformado por el Jefe de ventas y *cuatro vendedores trabajó para el periodo 2006, con asignaciones especiales de acuerdo a cada zona, estableciéndose metas a cumplir para cada uno de los vendedores. Estas metas fueron evaluadas semanalmente y los resultados obtenidos se reflejan en objetivo propuesto, que se lo cumplió de acuerdo a lo planificado.*

Como nueva modalidad para el desarrollo del departamento de ventas, *un vendedor específicamente se encarga de rotar a nivel nacional, llenando los vacíos que se producen en el ámbito de las ventas, tales como atención a clientes que no fueron visitados por el vendedor de la zona, cobranzas inmediatas, recuperación de cartera, y otras afines .*

b. Zonificación estructural.

Nuevamente se volvió hacer una reestructuración funcional en las diferentes zonas del país, partiendo de la ya existente lo que dio

como resultado una mayor rotación en la atención al cliente, mejor *recuperación en las cobranzas y mayor agilidad en los despachos*

c. Depuración de clientes.

En este período se trabajó, en la depuración de los clientes, para lo cual se hizo un seguimiento periódico del cliente, con visitas periódicas, análisis de créditos, informaciones bancarias, recomendaciones de otras empresas, seguimiento en las compras etc. Como resultado de este procedimiento, la empresa redujo algunos clientes que no reunían los requisitos necesarios para ser aceptados como tales.

d. Ingreso de nuevos clientes.

Como consecuencia de la depuración el número de clientes o almacenistas tuvo una notable reducción, (cuarenta y ocho aproximadamente), para llenar el vacío que dejó la separación de estos clientes se tuvo que remplazarlos con nuevos almacenistas, que ingresaron al banco de clientes de la empresa, reuniendo los requisitos pre establecidos.

e. Estandarización en los pagos.

Se estandarizó para todos los clientes la forma de los pagos, los *plazos de los mismos y las condiciones que la empresa mantiene* dentro de sus políticas.

f. Entrega oportuna.

Para que la entrega del producto llegue a tiempo a su designatario, la empresa cuenta con transporte propio, para ciertos despachos y para que el servicio siga siendo eficiente se contrató nuevas empresas de transporte que dan servicio oportuno a tiempo y de puerta a puerta, por lo cuál se evito que muchos clientes reclamen la pérdida de la mercadería y puedan tenerla en sus almacenes justo tiempo.

PRODUCCIÓN.

En la producción del período 2006 tendríamos que considerar algunos aspectos, tales como:

a. Personal

En este período no hubo incremento de personal, al contrario se trabajó con seis personas menos que el período anterior. Esta disminución de personal se debió a que la mayor parte de ellos

emigraron a países donde les ofrecían mejores oportunidades de trabajo.

b. Inversiones

Las inversiones en el departamento de producción estuvieron encaminadas a conseguir matrices en Brasil, para la producción de nuestras propias suelas, esto representó para la empresa una fortaleza ya que con las matrices en producción podemos satisfacer las necesidades de nuestros cliente en lo que se refiere a modelos y números de pares que requieran, sin imponer curvas o series pre establecidas que son muy comunes en el mercado y que para el almacenista resulta un tanto incómodo.

También se hizo algunas inversiones en troquelería que facilita el proceso de producción en disminuir mano de obra y ahorrar tiempos de producción

c. Estudio de tiempos

Para cada una de los diferentes modelos de calzado se estableció un *sistema de estudio de tiempos con el propósito de tener los costos reales*, de esta manera poder dar a cada producto el valor en dólares que le corresponde.

En general es de anotar que el área de producción subió con respecto *al año anterior considerando que se aumentó una línea de apoyo al fabricar el zapato escolar.*

LIQUIDÉZ

En lo que se refiere a este tema es necesario anotar que el crecimiento de la empresa obliga a que se incremente más capital fresco para solventar este problema. Los plazos que se da a los almacenistas o clientes se han prolongado debido a que en la mayor parte de nuestros clientes, no cumplen con lo establecido en los pagos.

El índice de liquidéz es de 1,53 lo que significa que cada dólar que la empresa debía en corto plazo disponía 1,53 dólar para atender sus obligaciones corrientes.

Dentro de este parámetro podemos decir que la empresa se encuentra en una aceptable liquidez y correspondiente al índice de 1 a 1,5.

ACTIVOS

Es de conocimiento de ustedes que a través de los estados financieros los activos de la empresa se aumentó el 1,70%, en lo que se refiere a los inventarios de producto terminado se han aumentado el stock para mantener sobre todo la línea escolar.

En la bodega de materia prima se mantiene un stock de máximos y *mínimos para poder aprovechar los recursos de materiales en su totalidad.*

PASIVOS

En lo que se refiere al pasivo de la empresa este representa el 80.45% del activo total, teniendo un incremento del 0,77% con relación el ejercicio contable del año anterior.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

En lo referente al Personal Administrativo de la empresa en este año se ha mantenido la estabilidad del mismo, se ha logrado dar capacitación al área de Contabilidad para que ésta pueda mantener los conocimientos y novedades que corresponden al manejo de *información actualizada sobre todo en el área de tributación.*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Si hablamos de los resultados de gestión en éste periodo del 2006, me es grato comunicarles Señores Socios, que la labor ha sido cumplida de acuerdo a lo planificado y presupuestado, por lo que sin temor a equivocación en este período la Empresa Calzafer, pese a los inconvenientes ya mencionados, se mantuvo en el mercado y sembró bases para los periodos posteriores.

De acuerdo a la experiencia de éste año en lo que se refiere a la producción, ventas, y administración en general, y con la idea de tener un objetivo más ambicioso para el próximo año, sugiero a los señores socios se tome en consideración las siguientes recomendaciones:

1. Como primera recomendación para obtener mejores resultados el próximo período, es necesario reactivar la Línea Casual de Niña, para lo cual se necesita invertir en matrices de suelas y de esta forma tener más variedad en el producto. Se recomienda además que el departamento de diseño cuente con el personal y los materiales necesarios para producir calzado de moda y calidad.

2. Para mantenernos y crecer en el mercado aumentando la *producción y bajar los costos, recomiendo crear por lo menos dos líneas nuevas; tales como calzado para dama, calzado para bebé. Además es necesario y prioritario que las líneas casuales de niño y niña, que están vigentes en la actualidad se las mantenga reformándolas y actualizándolas de acuerdo a la moda y a los requerimientos del mercado*
3. Para que en el departamento de producción pueda cumplir con lo establecido, es necesario la adquisición de un vaporizador de cortes, una caladora de doble puesto y una máquina rayadora para el zapato montado.
4. Es necesario crear un Departamento de Personal, para lo cuál *se debe contratar los servicios de una persona capacitada y profesional en el área de Recursos Humanos, esta sugerencia la hago en vista de que la empresa ha crecido en lo que se refiere al personal.*
5. Es necesario buscar la forma de aumentar el capital, para *poder cumplir con los objetivos propuestos y mantener una buena liquidez, para poder solventar los problemas que se presentan en la empresa.*

6. Para ampliar la producción de suelas es recomendable buscar *la forma de remplazar la inyectora actual y comprar una nueva inyectora bicolor.*
7. Para que exista una mejor recuperación de cartera en el área *de ventas, recomiendo se contrate una persona que se encargue exclusivamente de los cobros a los clientes en mora.*
8. Para ampliar el mercado en la línea de zapatos para niñas, *sugiero se contrate una o dos profesionales exclusivamente se dediquen a la venta de este producto.*
9. La capacitación del personal es necesaria e indispensable en *todas las áreas, para lo cual se necesita que el personal de la empresa asista a diferentes cursos o seminarios que se requieran de acuerdo a las necesidades que se vayan presentando. Es indispensable que la empresa por sus propios recursos organice cursos internos de capacitación para aquellas personas que lo necesiten.*
10. Por último recomiendo, que el Plan de Mejoramiento Continuo que la empresa adquirió se lo siga manteniendo y sobre todo se lo siga poniendo en práctica para de esta

manera llegar a un nivel de superación mayor con una calificación ISSO.

Señores socios, hago intensivo 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 brindado con su contingencia para que hoy nuestra empresa se encuentre con una solidez cada vez más importante, dentro del contexto económico y social.



GUIDO ECHEVERRÍA

GERENTE



30 ABR 2007