

## **INFORME DE GERENCIA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL 2014**

Señores Accionistas:

En atención a las disposiciones legales y estatutarias me permito presentar a ustedes el informe de la **Compañía QUIMICURTEX.**, correspondiente al ejercicio económico 2.014.

### **ANTECEDENTES.**

Recordarán lo señores accionistas que en el mes de Septiembre del año 2.013 frente a la renuncia presentada por el Sr. Juan José Petruska, quien fuera Gerente General hasta esa fecha, fue reemplazado por el Ing. Diego Martínez para desempeñar esas funciones. Con expectativa aspirábamos que el nuevo ejecutivo, que llegó con buenas referencias, cumpliera el encargo, dedicando sus esfuerzos en procura de mejorar nuestra presencia en el mercado de materias primas para la industria del cuero. Para el cumplimiento de este reto y para que en el ejercicio de sus nuevas funciones se sienta seguro y familiarizado con su nueva función, permaneció cerca de un mes, recibiendo la preparación y el entrenamiento básico en Curtiduría Tungurahua, no solo observando los procesos industriales sino también recibiendo la inducción necesaria para la utilización de los productos que comercializan nuestras empresas en cada uno de estos procesos. Abrigamos la seguridad de que respondería con una actitud proactiva y despliegue su capacidad y nuevos conocimientos para salir al mercado y promover el vasto portafolio de calificados productos que disponemos y con el respaldo de nuestros ejecutivos de ventas y de los que ocasionalmente nos visitan en delegación de las firmas comerciales que representamos, obtener resultados comerciales positivos para el logro de los objetivos propuestos. Penosamente nuestras expectativas se fueron eclipsando porque no obtuvimos los resultados esperados. Pese a nuestras permanentes recomendaciones, no encontramos en él la predisposición para salir de su escritorio y ejercer sus funciones de cara a la realidad del mercado y con una adecuada interacción con los clientes. Resultó imposible conseguir cambiar sus hábitos extremadamente apegados al escritorio y al manejo de los sistemas electrónicos, mismos que los ejerce con gran habilidad, pero que para el caso y en nuestro medio, no constituyen aún factores que determinen logros comerciales importantes en beneficio de las empresas. Había transcurrido un año desde su contratación y el Gerente en funciones no había conocido ni siquiera las instalaciones de las más importantes industrias enfocadas en nuestra especialización. Frente a esta realidad no nos quedo otra alternativa que pedirle la renuncia de sus funciones. Así ocurrió, dejando sus responsabilidades al finalizar un año de su gestión. En mi calidad de Presidente de Imcalvi, asumí las funciones gerenciales y es la razón por la que hoy ponemos a consideración de ustedes el informe anual de cada una de las Empresas.

### **ENTORNO.**

Resulta casi anecdótico describir lo que pasa en los momentos actuales en el país. Se presentan dos versiones sobre la misma realidad y con el manejo de las mismas estadísticas. La interpretación de unos, los adherentes al gobierno llegan a decir que

el manejo de la economía ha sido y es tan asertivo que el país ha experimentado una transformación calificada de milagrosa. Los otros, los que están en la orilla distinta, en cambio califican a la gestión gubernamental de catastrófica y le atribuyen una irresponsable gestión por su obsesiva manía de derrochar los recursos económicos de forma muy alegre. Nosotros que para efecto de este informe no nos enfocamos en función política sino empresarial, no podemos dejar de reconocer, que se han hecho y se hacen importantes obras de infraestructura que son beneficiosas para el desarrollo económico del país, pero tampoco podemos ocultar nuestra inconformidad por la permanente forma de descalificar desde el poder público, a los ciudadanos que con gran esfuerzo y sacrificio, arriesgamos el patrimonio en emprendimientos que generan empleos dignos e importantes contribuciones para el Fisco a través de las obligaciones tributarias y que adicionalmente desestimulan nuevas inversiones nacionales e internacionales, indispensables en el proceso de desarrollo y crecimiento económico de una sociedad.

En este paisaje debemos buscar el entorno adecuado para salir adelante en nuestro enfoque comercial que está íntimamente relacionado con la industria de la curtiembre. Nuestra apreciación nos hace advertir que no es el mejor momento de esta actividad, siendo su mayor escollo la consecución de la materia prima adecuada en las cantidades y calidades aspiradas para el desarrollo de sus objetivos. Sin dejar de advertir que otro de los problemas sin visos de solución es la informalidad que subsiste en esta actividad, tema que conspira en contra de la Empresa formal, que es afectada en su estructura de competitividad ya que en tanto ésta debe cumplir con todas las obligaciones legales, los que no están bajo estos parámetros de control generan una suerte de especulación en la comercialización de la materia prima cuero, que necesariamente tiene un efecto negativo en las empresas que dedicamos nuestro esfuerzo a la comercialización de insumos químicos.

#### **MERCADO.-**

Tiene una relación directa con la oferta de pieles en el mercado nacional que está directamente influenciado con la relación de cambio monetario con las monedas de los países vecinos. En el primer semestre del año que comentamos se percibió una masiva migración de pieles hacia Colombia debido a que el peso colombiano tenía una cotización que fluctuó entre 1.700 a 1.800 pesos por dólar. Esta relación fue cambiando en el transcurso del segundo semestre hasta que a comienzos del presente año se ha fijado en 2.500 pesos por dólar terminando con este proceso que traía enormemente preocupados a los industriales del cuero. Este problema, no obstante, afloró en la frontera sur sin las connotaciones estructurales que nos afectaron cuando el problema es radico en el norte. Se pensó que el precio de la piel, como consecuencia de una mayor oferta tendría una tendencia a bajar pero no ocurrió así. Se percibió entonces un despertar de la actividad curtidora en el sector informal que nuevamente desestabilizó el mercado creando una presión importante en la demanda con las obvias connotaciones en el precio al alza de la materia prima. En este contexto los más afectados resultamos los comercializadores de productos químicos ya que los intermediarios en la venta de pieles exigen a sus compradores el pago en efectivo por sus transacciones, de no ser así no son susceptibles de crédito, producto de lo cual nuestros negocios son utilizados como medios crediticios para sus procesos industriales agregados por lo que se acostumbraron, con la indiferencia de

nuestros ejecutivos, a que los pagos se realizan en plazos de hasta seis y siete meses, lo que a más de riesgos resultaba inaceptable comercialmente hablando, pues las compañías tenían permanentemente falta de liquidez y serios problemas para honrar sus compromisos con los proveedores. Frente a esta realidad generamos un documento a través del cual establecimos políticas de crédito adecuadas al giro del negocio, con efectos que desagradaron a algunos clientes acostumbrados a honrar sus compromisos en plazos que a bien tenían. Naturalmente que actitudes de esta naturaleza causaron un distanciamiento con estos clientes y el rebote en la disminución de ventas en la parte negativa aunque positivo en el manejo de la cartera que ha mejorado notablemente.

## **PERSONAL.**

Realizamos algunas gestiones con la finalidad de contratar al Gerente General de las Empresas. Entrevisté a dos profesionales y en uno de los casos nos aproximamos a un acuerdo mutuamente beneficioso, pero luego reflexione y llegue a la conclusión que dada las condiciones del mercado, el momento no era el más indicado por las dificultades que advertí, en la posibilidad de crecimiento de ventas, relacionando con las pretensiones económicas del aspirante, por lo que desistí en el propósito. Igualmente ocurrió con el deseo de fortalecer el departamento comercial. Contactamos en Colombia a una persona solvente moral y comercialmente hablando, pero sus pretensiones eran altas y corríamos el riesgo de que sus ingresos causen un marcado desequilibrio, con los niveles de ingresos del personal que labora actualmente, provocando un descontento generalizado por lo que decidí evitar que esto ocurra.

Nos vimos en la penosa contrariedad de prescindir de dos empleados que habían permanecido por algunos años en la Empresa pero que lamentablemente no cumplían los requisitos mínimos para su desempeño.

Es la más emblemática de las Empresas. Representa a las más importantes empresas productoras para la industria del cuero. Manejamos una relación muy ponderada con sus representantes y recibimos altas consideraciones como respuesta a nuestro cumplimiento oportuno de las obligaciones generadas por el negocio. Sus productos son altamente calificados por los técnicos de las industrias pese a que sus precios se diferencian de otros pero naturalmente su calidad hace que privilegien su ocupación. Mantenemos un nivel homogéneo de ventas pese a las dificultades logísticas para importarlo pues algunos productos deben ser trasladados desde Europa, otros de Argentina y de Brasil. Manejamos márgenes razonables.

En esta Empresa también tenemos una cartera de difícil recaudación. El principal deudor es Diego Solís con un cuenta morosa de \$ 45.000,00 dólares. Iniciamos los procesos judiciales, de este y de otros deudores, pero consideramos será imposible recuperar estos créditos.

## **ASPECTOS FINANCIEROS.**

Mi mayor preocupación desde que asumí las funciones gerenciales ha sido la de privilegiar un buen manejo de inventarios, cartera y caja. Con un gran esfuerzo ajusté las importaciones a lo indispensable, forzando de esa manera la venta de productos de igual aplicación que teníamos rezagados por mucho tiempo. Puse al límite otros cuyos volúmenes de venta no justifican su finalidad. Esta política ha dado los resultados esperados, desde luego con algún error de cálculo, sobretodo de tiempo, en las importaciones, en las que estamos sujetos a imponderables no controlables. En cualquier caso la estructura funcional de las tres Empresas está totalmente controlada, los inventarios con pocas excepciones, es totalmente manejable. Hoy compramos únicamente lo que requerimos y no lo que tratan de imponer los vendedores o sea quienes intermedian comercialmente a las casas que representamos. La cartera está totalmente controlada y hemos asignado una importante suma a manera de reservas contables para asumir las pérdidas por cuentas incobrables. Y contamos con los recursos líquidos en las cuentas bancarias, para honrar todos los compromisos generados por el mismo negocio. Es decir manejamos las Empresas con ponderación, riesgos adecuados y con estricto apego a políticas comerciales consecuentes a la realidad del mercado y a los intereses de los accionistas.

Bajamos el gasto al límite de las necesidades básicas e imprescindibles, concordando con una política sobria y eficiente.

Los resultados del año 2.014 son razonables y al estudiar los balances podremos advertir los importantes avances logrados en el año.

#### **SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.**

De acuerdo a los requerimientos de la Superintendencia me permito dejar constancia de las siguientes sugerencias:

1.- Para la designación de Gerente General recomendamos se escoja a un profesional de especialización afin al giro del negocio y se contrate negociando un sueldo fijo con una bonificación adicional en el caso de alcanzar objetivos fijados por la organización.

Y recomendamos:

1. De las utilidades del ejercicio, luego de satisfacer las obligaciones laborales, tributarias y la reserva legal, se decida en Junta una distribución razonable en beneficio de los accionistas.



Atentamente.

Gonzalo Callejas Ch.

Presidente de Imcalvi. Gerente encargado.

---