

**INFORME DE GERENCIA POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 1.991**

Senores Accionistas y Miembros del Directorio de MACROMAR S.A.:

Me dirijo a Uds. con el objetivo de informarles respecto a las actividades desarrolladas por la Compañia durante el año de 1.991:

1.- CONDICIONES GENERALES DEL NEGOCIO:

Esta Administracion tomo el control de Macromar S.A. en Octubre de 1.990, mediante un contrato de arrendamiento con Camarones de la Lucia Carmalucia S.A.; habiendose tenido que empezar a sembrar la totalidad de las piscinas por cuanto estaban totalmente vacias. En consecuencia resultados de produccion se empezaron a materializar a partir del mes marzo de 1.991, habiendose alcanzado Ventas de Exportacion por 163.848 Kgs. equivalente a s/.1.978'867.321,49 y ventas locales por 560.661 libras equivalente a s/.343'692.457,00 en este primer año de labores bajo nuestra direccion.

2.- ASPECTOS OPERACIONALES:

Los resultados de la operacion durante este año no han sido satisfactorios habiendose registrado una perdida bastante significativa (s/.405 M). Este es un hecho que Uds. accionistas tendran que resolver como punto primordial, debido a que afecta en forma notoria nuestro Patrimonio convirtiendolo en negativo, por lo que se necesita de la parte accionaria para que la empresa se consolide y consiga los objetivos trazados.

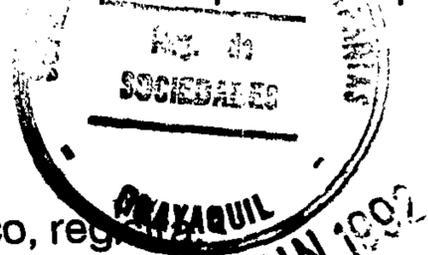
3.- PORCIONES FINANCIERAS:

La empresa al termino de este ejercicio economico, registra

a.- Un indice de solvencia o endeudamiento = $AC/P = 0,66$
Un Capital de Trabajo negativo de (s/.579'116.952,86)

Si bien el indice es negativo, gran porcion del pasivo corresponden a Cias. relacionadas con las cuales no se han establecido fechas de pagos y cobros.

b.- No se puede medir la rentabilidad de la empresa, pues registra una perdida considerable, ademas que el costo de ventas supera en 9,25% las ventas del ejercicio, no existiendo por lo tanto indice de productividad de la inversion realizada. No se ha podido lograr un equilibrio entre la produccion y los costos, debiendo por lo tanto en el proximo ejercicio economico planificarse una produccion que pueda cubrir nuestros costos fijos y variables y la empresa logre superar los indices negativos registrados en este ejercicio.



c.- El índice de activos financieros por deuda = P.T/A.T. = 1,23

Esto nos demuestra el alto índice de endeudamiento de la empresa, estando prácticamente nuestros activos en poder de nuestros acreedores, reflejándose además en los altos costos financieros que dicho endeudamiento nos ha ocasionado.

4.- PROYECTADO VS EJECUTADO:

Siendo prácticamente este ejercicio el arranque de las actividades de la empresa bajo nuestra dirección, no se pudieron lograr metas trazadas tanto en producción como en inversiones debido prácticamente a que se tuvieron que realizar numerosas readecuaciones en las instalaciones existentes. Además, que debió realizarse una inversión adicional de dragado del canal reservorio por demasiada sedimentación que afectó el crecimiento del camarón.

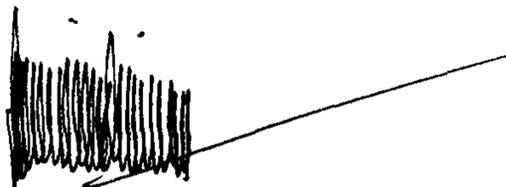
5.- COMERCIALIZACION:

La comercialización de nuestro producto en el exterior, específicamente Francia, se ha visto facilitada y con una buena apertura por el hecho de que SEPIA está al frente de la comercialización, contando además con clientes permanentes, no habiendo existido dificultades en poder colocar nuestra producción, habiéndose incluso necesitado de hacer compras a terceros para satisfacer la demanda existente.

6.- PROYECCIONES PROXIMO AÑO:

El próximo año, la Compañía tiene previsto duplicar la producción y por lo tanto duplicar la cantidad de kilos exportados, tratando de lograr un equilibrio que permita a la Compañía cumplir con los planes y metas trazadas. Se necesitarán de nuevas inversiones a fin de poder ampliar la capacidad de producción e ir logrando que la estructura de la empresa se solidifique, y en los años venideros se consoliden los resultados esperados.

Guayaquil, mayo 12, 1.992



Olivier de la Forest de Divonne
GERENTE