

GESTIÓN EMPRESARIAL

INFORME ANUAL

(DOCUMENTO SOPORTE)

DIVISIÓN: *MANUFACTURA*

➤ **EMPRESA:** *Calzados Industriales
CALINCEN S.A.*

➤ **PERIODO:** *Enero a Diciembre 2004*

CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN
2. GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN
3. GESTIÓN DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA
4. GESTIÓN DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
5. GESTIÓN DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD
6. CONCLUSIONES
7. RECOMENDACIONES
8. NOTAS FINALES

HCOMPLEJO INDUSTRIAL HOLDING DINE S.A.

INFORME EJECUTIVO ANUAL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

DIVISIÓN: *Manufactura*

EMPRESA: *Calzados Industriales CALINCEN S.A.*

PERIODO: *Año 2004*

INTRODUCCIÓN:

- a. Los escenarios externos que influyeron, durante el año 2004, en el normal desarrollo de nuestra actividad empresarial son los siguientes:

El sistema monetario que rige en nuestro país, hizo que continuemos siendo menos competitivos con respecto a los países industrializados, países vecinos y miembros del ALCA, debido a que la mayoría de ellos persistieron en subvencionar a las empresas que producen calzado, incrementando el flujo de importaciones de este tipo, las que se abarataron, en relación con la producción nacional, y provocaron la caída de la demanda de nuestros productos por efecto de la substitución en consumo. Las exportaciones que provinieron de los países mencionados, rivales comerciales del nuestro, provocó una reducción gradual de competitividad, lo que se tradujo en un proceso paulatino de pérdida de mercados.

Los costos laborales y los indicadores relacionados con insumos tales como la energía eléctrica, los combustibles, la mano de obra, el transporte, las comunicaciones y la alimentación se mantuvieron estables, no se redujeron, encareciendo la producción nacional, afectándonos sobremanera, lo que nos restó competitividad en el concierto internacional de naciones.

Nuestra principal materia prima que es el cuero salió a otros países provocando el desabastecimiento y el encarecimiento del mismo.

La falta del implemento de políticas y estrategias gubernamentales, la inestabilidad del entorno político y la inseguridad jurídica, a nivel nacional, fueron los principales determinantes para que no hayan existido incentivos externos para apoyar a que el sistema productivo ecuatoriano eleve su nivel de productividad, reduzca la incertidumbre y aliente las inversiones positivas; sin embargo, a pesar del ambiente político adverso, en el último semestre, se percibió una disminución de las tasas de interés contribuyendo a mejorar, ligeramente, el entorno competitivo de las empresas, no obstante, esas tasas todavía fueron altas en comparación con otras economías dolarizadas.

La continúa e imparable migración, de mano de obra técnica y especializada, hacia otros países, afectó a las actividades manufactureras ecuatorianas debido a la falta de recursos humanos expertos y/o técnicos necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades.

En el mercado nacional existen muchas empresas de tipo familiar que no cumplieron con todas las obligaciones legales, lo que les permitió reducir, en forma considerable, los costos de producción.

- b. La Empresa y sus diferentes órganos de decisión cumplieron con todas las resoluciones del Directorio y de la Junta General de Accionistas, así como con todas las decisiones corporativas del Holding DINE S.A.

1. Disposiciones y decisiones de la Junta General Universal de Accionistas que se han cumplido.

a) Acta de la Sesión de la Junta General Universal de Accionistas de la Sociedad Fabril FAME S.A. del 29/Mar/04:

- Se aceptó el Informe, presentado por el Comisario, sobre los Estados Financieros, de la Empresa al 31 de Diciembre del 2003.
- Se aceptó el Informe, presentado por el Auditor Externo, sobre los Estados Financieros, de la Empresa al 31 de Diciembre del 2003.
- Se aprobó el Informe de Actividades, presentado por el Gerente General, por el año 2003.
- Se aprobaron los Estados Financieros, de la Empresa al 31 de Diciembre del 2003.

2. Disposiciones y decisiones del Directorio que se han cumplido:

a) Acta N° 78/04-D del 2/Mar/04.

- La Presidencia del Holding definió la situación de la fuerza de ventas, la misma que pasó de DINECOM'S a CALINCEN por disposición del Directorio.
- El Departamento legal del Holding inició los trámites necesarios para cumplir con la decisión del Directorio de lograr la fusión de las empresas FAMESA y CALINCEN.
- La Gerencia General realizó los tramites necesarios, mediante conversaciones con el Comandante de la Fuerza Aérea, el Jefe de E.M. de la Fuerza Naval y con el Comandante General de la Fuerza Terrestre, para hacerles conocer la posibilidad de adquirir los productos necesarios para sus respectivas fuerzas a través de la compra directa, de los mismos, en nuestra empresa; gestiones que produjeron resultados satisfactorios.

b) Acta S/N del 26/Jul/04.

- Se realizaron las coordinaciones respectivas con la Gerencia Corporativa de Finanzas para optimizar los costos de producción. Costos que se establecieron para el resto del año.
- La Gerencia General, analizó los costos de venta, los mismos que estuvieron en vigencia en el segundo semestre del año anterior.
- La Gerencia, en cumplimiento de lo dispuesto en Sesión de Directorio, documentó legalmente todos los préstamos recibidos y entregados.
- El Directorio aceptó la proyección presupuestaria a Diciembre del 2004 (Forecast) y su aplicación. Su cumplimiento puede verse claramente en los documentos de soporte respectivos.
- En lo relacionado a la estrategia de ventas, la Empresa no pudo disponer de un apoyo efectivo por parte del Holdingine debido a la reestructuración sufrida por la matriz; sin embargo, orientó su esfuerzo a buscar y alcanzar asesoramiento particular en esta área.
- La aplicación de comisiones por ventas se la realiza en base a la Directiva emitida por el Holding y en aplicación del reglamento respectivo

GESTION DEL PROCESO DE PRODUCCION.

- Dentro del período del año 2004 se obtuvo una producción de 72.743 pares respecto a los 116.588 pares que constan en el plan operativo, el cumplimiento fue del 62% respecto a lo planificado, con un promedio de 292 pares/día durante los 249 días laborables del año, trabajando 8 horas al día, utilizando la capacidad instalada en un 82%, y la mano de obra en un 62.17%.
- Los tiempos de parada fueron de 2.80%, lo que significa que dicho porcentaje de horas no se trabajó por tareas de mantenimiento.
- El mantenimiento preventivo ejecutado es del 49.50% con relación al mantenimiento total, lo que significa que se han reducido los paros de producción por mantenimiento correctivo
- A partir del Tercer Trimestre, se utilizó la capacidad instalada en un 105% debido a que se trabajó en horario extra y con un segundo turno en la sección acabado, lo que explica la mejoría de la carga de trabajo ejecutada en el período final del año. La producción ejecutada en el tercer trimestre equivale a un 60% de lo ejecutado en todo el primer semestre (40.286 pares).

- Se evidencia un adecuado índice de costos variables sobre los costos totales del 73%, en los cuales se han tomado en cuenta entre otros: materia prima, energía eléctrica, mantenimiento, agua potable, suministros y materiales.
- Durante el mes de marzo el personal operativo de la planta fue reducido en un 25% debido a la baja producción, y se procedió a incrementar el personal de acuerdo a las necesidades de la planta y a la carga de trabajo.
- Comparando los resultados obtenidos durante el periodo con el año 2003, se comprueba que hubo un incremento del 13% en el área de producción; y, la cantidad vendida versus la cantidad producida durante el año 2004 excede en el 57.93%, lo que se ha vendido en años anteriores.
- Durante el año, el producto que más se fabricó fue la Bota Militar PVC con un total de 34115 pares (47%), le sigue la Bota de Selva con un total de 19045 (26.3%) y el tercer lugar lo ocupa el Calzado Escolar con un total de 4064 pares (5.6%)

GESTION DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION.

- Calincen, durante el 2004, en el área de Ventas sufrió una importante modificación, lo que le proporciono la capacidad necesaria para comercializar directamente sus productos, sin tener que depender de agentes externos.
- Con el propósito de dar una mejor atención al cliente, aumentar nuestra rentabilidad y bajar los activos de mercadería, fue necesario abrir el almacén de saldos en el Norte de Quito en las instalaciones del antiguo Fadem.
- Ante el pedido de los clientes del Ministerio de Defensa Nacional, se encuentra planificando la apertura de un nuevo almacén, el mismo que estará ubicado fuera de las instalaciones del Recinto Militar y así poder atender a clientes civiles y militares.
- Con el fin de captar el mercado civil, se ha aumentado la cartera de clientes especialmente en las áreas Industrial, Petrolera y de Seguridad Privada entre otras.
- Se realizaron acercamientos de comercialización con la Fuerza Terrestre y Fuerza Aérea y Fuerza Naval tendientes de captar el mercado potencial que brinda este cliente.
- Se ha realizaron coordinaciones entre la Fuerza Terrestre y las Empresas del Complejo Industrial, obteniendo como resultado la conciliación de las cuentas que se venían arrastrando desde el año 2001.

GESTION DEL PROCESO DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS.

- Durante el período, Calincen, registró en promedio 76 empleados propios y 10 empleados tercerizados,
- El índice de Rotación fue de 35.44%, este índice es muy alto y se debe principalmente al despido de 26 personas de planta realizado en el mes de febrero, y, a dos salidas por renuncia voluntaria. (Transferencia al Holding Dine Matriz).
- El costo total que la empresa tuvo que asumir por concepto de pago de indemnizaciones fue de \$69734.05, valor que se prorrateó para todo el año.
- Se trabajó en un plan de capacitación que se ejecutó desde el segundo semestre del año. Se realizaron las gestiones necesarias para obtener el financiamiento del Consejo Nacional de Capacitación logrando además que la empresa proveedora de la capacitación del personal operativo asuma la diferencia.
- Cabe mencionar que el factor principal que causó malestar y desmotivación en los empleados fue el tema de sueldos y salarios, los mismos que, según ellos, no estuvo de acuerdo con sus expectativas porque no les alcanzó para cubrir sus necesidades básicas.
- A más del aumento de sueldos que se efectuó en Enero, por disposición del Gobierno, la empresa, en los últimos tres años, no ha revisado las remuneraciones en espera de las decisiones corporativas que establezcan los sueldos en todas sus empresas. Debemos considerar que los empleados de esta Empresa tienen ingresos mayores que los de FAME y que, además, existe mucha diferencia, en sueldos, con el personal de la Curtiembre quienes perciben mayores remuneraciones.
- Se solucionó el problema que se tenía con respecto a la Demanda del Pago del Décimo Sexto Sueldo a los Jubilados, y han sido atendidas otras demandas presentadas. Se realizó el seguimiento oportuno en coordinación con el Abogado del Holding Dine Matriz de cada uno de los casos.

GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD.

- En el período de enero a diciembre 2004 se contabilizaron ingresos por ventas por \$2'191.781. Relacionando el año anterior con el actual, las ventas se incrementaron en el 26%.
- El costo de ventas del 2004 fue del 82% sobre las ventas, lo cual generó una utilidad bruta en ventas del 18%. Esto se debe a que en el período actual se facturaron botas Selva que se produjeron a fines del año 2003, la

utilidad bruta de estas botas fue de 9%. Además se liquidó al personal en marzo 2004 y se pago a Buestán el know how adquirido en el 2003 para zapato escolar.

- Los gastos administrativos representan el 11% del total, ello se debe a que se disminuyeron los gastos de: viajes al exterior, gastos de adecuaciones de oficinas y de instalación de equipos de computación.
- Los gastos de ventas fueron del 2%, este índice se obtuvo debido a que se disminuyeron los gastos de: viajes, hospedaje, alimentación, publicidad, participación eventos, muestras y comisiones.
- Los gastos financieros son del 1% sobre las ventas que corresponden a los intereses generados por la deuda contraída con Holding Dine.
- Los otros ingresos no operacionales son del 3%. Los otros egresos no operacionales también son del 3%, y están conformados de la siguiente manera: 29% de Servicios a Terceros (facturación de las empresas relacionadas por servicios prestados) y el 71% a la provisión de inventarios obsoletos (calzado de talla 45 y 46) fabricados en periodos anteriores.
- La utilidad antes de participación a empleados e impuestos es de \$88.566, que representa el 4% sobre las ventas.

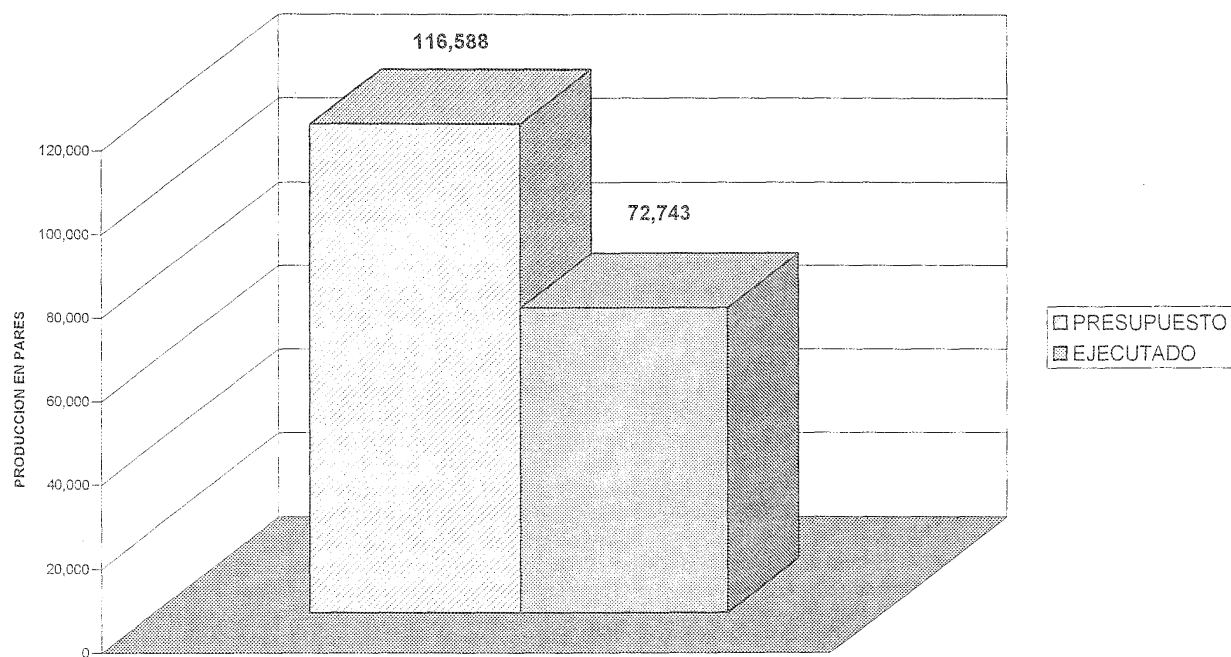
GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN

2. GESTION DEL PROCESO DE PRODUCCION
CUADRO 2.1
PRODUCCION FISICA
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTO	CAPACIDAD PRODUCCION (INSTALADA) (C)	UNIDAD DE MEDIDA	VOLUMEN PRESUPUEST. (A)	VOLUMEN EJECUTADO (B)	%UTIL. CAPAC. INSTALADA (B/C)	VARIACION ABSOLUTA (A-B)=C	VARIACION RELATIVA (C/A)=D	CUMPLI. % (B/A)=E
1	Bota Militar PVC	99600	pares	35,150	34,115	34	1,035	0	97
2	Bota Militar PVC P/A	99600	pares		50	0	50		
3	Bota Militar Dieléct. P/Caucho	89640	pares		8	0	8		
4	Bota Militar P/Caucho	89640	pares		42	0	42		
5	Bota Militar P/A P/Caucho	89640	pares		310	0	310		
6	Botín PVC	99600	pares	492	7	0	485	1	1
7	Botín PVC P/A	99600	pares	457	248	0	209	0	54
8	Bota Galaxi PVC	99600	pares	646	905	1	259	0	140
9	Bota Galaxi P/A PVC	99600	pares		42	0	42		
10	Botín Galaxi P/Caucho	89640	pares	773	1,348	2	575	1	174
11	Botín Galaxi P/A P/Caucho	89640	pares		680	1	680		
12	Botín Galaxi PVC	99600	pares		155	0	155		
13	Botín Galaxi P/A PVC	99600	pares		153	0	153		
14	Bota de Selva	89640	pares	49,196	19,045	21	30,151	1	39
15	Bota de Selva P/A	89640	pares		755	1	755		
16	KDT Charol	74700	pares	480	871	1	391	1	181
17	KDT Ruso	74700	pares		272	0	272		
18	Botín P/Caucho	89640	pares		2,082	2	2,082		
19	Botín P/A P/Caucho	89640	pares	2,786	3,831	4	1,045	0	138
20	Botín Dieléctrico P/Caucho	89640	pares		263	0	263		
21	Botín Dieléctrico P/A P/Caucho	89640	pares		118	0	118		
22	Rebajado Ruso	74700	pares	1,528	542	1	986	1	35
23	Rebajado Ruso P/A	74700	pares		111	0	111		
24	Rebajado Charol	74700	pares	6,000	1,458	2	4,542	1	24
25	Camping P/A P/Caucho	49800	pares		376	1	376		
26	Camping P/Caucho	49800	pares		12	0	12		
27	Bota OCP	19920	pares	1,140	105	1	1,035	1	9
28	Bota OCP P/A P/Caucho	19920	pares		775	4	775		
29	Calzado Escolar	79680	pares	17,940	4,064	5	13,876	1	23
TOTALES				116,588	72,743	82	43,845	0	62

Se ha ejecutado el 62% del volumen presupuestado. No se han fabricado en los volúmenes programados: Bota de Selva, Rebajado Ruso, Rebajado Charol y Calzado Escolar.
En el mes de marzo se redujo personal operativo en un 25% por el bajo cumplimiento del plan operativo.

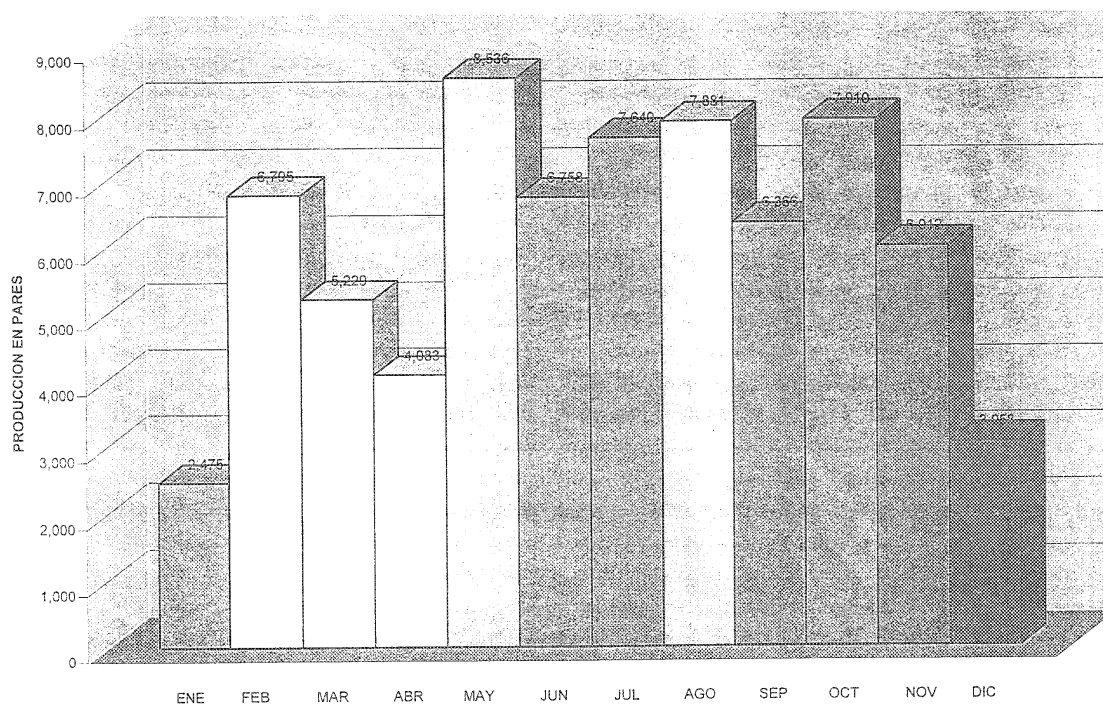
PRODUCCION FISICA AÑO 2004



CUADRO 2.2
PRODUCCION FISICA MENSUAL
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTO	UNIDAD	ENERO	FEBRE.	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ACUM.
1	Bota Militar PVC	pares		572	1,947	3	6,672	4,050	2,590	4,370	3,960	5,281	3,330	1,340	34,115
2	Bota Militar PVC P/A	pares										50			50
3	Bota Militar Dieléct. P/Caucho	pares								8					8
4	Bota Militar P/Caucho	pares		1	17			21	1			2			42
5	Bota Militar P/A P/Caucho	pares											310		310
6	Botín PVC	pares			7										7
7	Botín PVC P/A	pares	70	66	100				12						248
8	Bota Galaxi PVC	pares	500	100	10	1			94	100		100			905
9	Bota Galaxi P/A PVC	pares			20	22									42
10	Botín Galaxi P/Caucho	pares			2	1,245	83	18							1,348
11	Botín Galaxi P/A P/ Caucho	pares	180	40		15	3	1	221			220			680
12	Botín Galaxi PVC	pares		105	30	20									155
13	Botín Galaxi P/A PVC	pares		39	114										153
14	Bota de Selva	pares	1,680	5,258	1,492	680	550	1,110	4,259	526		1,050	1,080	1,360	19,045
15	Bota de Selva P/A	pares			50	80	501	43				80	1		755
16	KDT Charol	pares		100	310	123	12			290		10		26	871
17	KDT Ruso	pares			3	269									272
18	Botín P/Caucho	pares	14	106	2	294	202	1	18	534	521	84	265	41	2,082
19	Botín P/A P/Caucho	pares	9	129	161	935	450	893	102	734	230	50	16	122	3,831
20	Botín Dieléctico P/Caucho	pares			1	17	1	85	32	106			15	6	263
21	Botín Dieléctico P/A P/Caucho	pares				1			48	48	15			6	118
22	Rebajado Ruso	pares	20	225	16	5	3		24	227			20	2	542
23	Rebajado Ruso P/A	pares		33	6	13			59						111
24	Rebajado Charol	pares		20	490		1	70	180	60		222	260	155	1,458
25	Camping P/A P/Caucho	pares				359				17					376
26	Camping P/Caucho	pares			1		11								12
27	Bota OCP P/Caucho	pares								21			84		105
28	Bota OCP P/A P/Caucho	pares	2			1		386		1			385		775
29	Calzado Escolar	pares		1	450		47	80		839	1,640	761	246		4,064
TOTALES			2,475	6,795	5,229	4,083	8,536	6,758	7,640	7,881	6,366	7,910	6,012	3,058	72,743
DIAS LAB.			20	20	20	20	20	22	21	22	22	21	21	20	249

PRODUCCION FISICA MENSUAL AÑO 2004

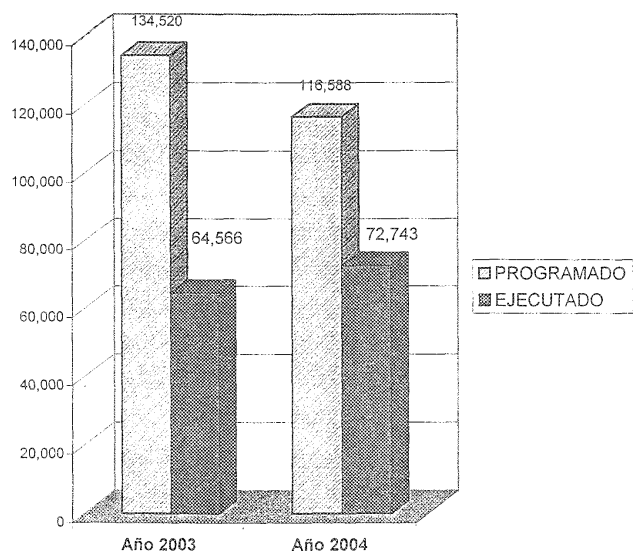


CUADRO 2.3
PRODUCCION FISICA COMPARATIVA
AÑOS 2003 Y 2004

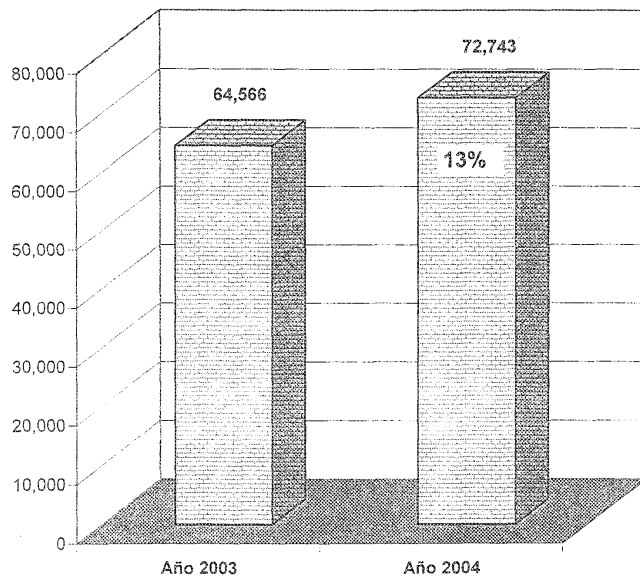
PRODUCTOS	UNIDAD	2003		2004		VARIACION PORCENTUAL
		PRESUP.	EJECUTADO	PRESUP.	EJECUTADO	
Bota Militar PVC	pares	32,500	1,194	35,150	34,115	2,857
Bota Militar PVC P/A	pares		1		50	5,000
Bota Militar Dieléct. P/Caucho	pares				8	
Bota Militar P/Caucho	pares		282		42	15
Bota Militar P/A P/Caucho	pares				310	
Botín PVC	pares	6,400	455	492	7	2
Botín PVC P/A	pares		1,587	457	248	16
Bota Galaxi PVC	pares	3,300	1,545	646	905	59
Bota Galaxi P/A PVC	pares				42	
Bota Galaxi P/Caucho	pares		3,052			0
Botín Galaxi P/Caucho	pares		1,874	773	1,348	72
Botín Galaxi P/ Caucho P/A	pares		107		680	636
Botín Galaxi PVC	pares	3,600	1,652		155	9
Botín Galaxi P/A PVC	pares				153	
Bota de Selva	pares	39,400	31,954	49,196	19,045	60
Bota de Selva P/A	pares		989		755	76
KDT Charol	pares	4,950	1,119	480	871	78
KDT Ruso	pares	4,950	249		272	109
Botín P/Caucho	pares	8,200	5,512		2082	38
Botín P/A P/Caucho	pares	1,800	1,474	2,786	3,831	260
Botín Dieléctrico P/Caucho	pares		56		263	470
Botín Dieléctrico P/A P/Caucho	pares				118	
Rebajado Ruso	pares	3,300	2,642	1,528	542	21
Rebajado Ruso P/A	pares		169		111	66
Rebajado Charol	pares	12,400	5,484	6,000	1,458	27
Camping Económico P/Caucho	pares		259			0
Camping P/A P/Caucho	pares		9		376	4,178
Camping P/Caucho	pares		157		12	8
Bota OCP	pares	4,700	366	1,140	105	
Bota OCP P/A P/Caucho	pares		40		775	1,938
Calzado Escolar	pares	9,020	2,338	17,940	4,064	174
TOTAL		134,520	64,566	116,588	72,743	113

La producción del año 2004, crece en un 13%, respecto de la producción del año 2003.

PRODUCCION FISICA COMPARATIVA
2003 - 2004



PRODUCCION FISICA EJECUTADA
2003 - 2004



CUADRO 2.4
COMPOSICION UNITARIA DE COSTOS Y GASTOS
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTO	COSTOS UNITARIOS DE PRODUCIR			TOTALES
		MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS	
1	Bota Militar PVC	9.21	4.40	2.68	16.29
2	Bota Militar PVC P/A	10.08	4.39	2.70	17.17
3	Bota Militar Dieléct. P/Caucho	11.03	4.39	2.70	18.12
4	Bota Militar P/Caucho	12.97	4.39	2.70	20.06
5	Bota Militar P/A P/Caucho	8.11	4.39	2.70	15.20
6	Botín PVC	7.54	4.39	2.70	14.63
7	Botín PVC P/A	8.28	4.39	2.70	15.37
8	Bota Galaxi PVC	6.97	4.39	2.70	14.06
9	Bota Galaxi P/A PVC	7.34	4.39	2.70	14.43
10	Botín Galaxi P/Caucho	6.19	4.39	2.70	13.28
11	Botín Galaxi P/A P/ Caucho	8.42	4.39	2.70	15.51
12	Botín Galaxi PVC	4.61	4.39	2.70	11.70
13	Botín Galaxi P/A PVC	6.37	4.39	2.70	13.46
14	Bota de Selva	11.65	4.47	2.68	18.80
15	Bota de Selva P/A	12.81	4.39	2.70	19.90
16	KDT Charol	8.30	4.39	2.70	15.39
17	KDT Ruso	7.23	4.40	2.70	14.33
18	Botín P/Caucho	11.28	4.40	2.70	18.38
19	Botín P/A P/Caucho	11.97	4.40	2.70	19.07
20	Botín Dieléctrico P/Caucho	11.03	4.39	2.70	18.12
21	Botín Dieléctrico P/A P/Caucho	12.81	4.39	2.70	19.90
22	Rebajado Ruso	8.20	4.39	2.70	15.29
23	Rebajado Ruso P/A	9.50	4.39	2.70	16.59
24	Rebajado Charol	8.45	4.39	2.70	15.54
25	Camping P/A P/Caucho	11.10	4.39	2.70	18.19
26	Camping P/Caucho	10.37	4.39	2.70	17.46
27	Bota OCP	13.94	4.39	2.70	21.03
28	Bota OCP P/A P/Caucho	14.69	4.39	2.70	21.78
29	Calzado Escolar	6.99	4.39	2.70	14.08

Los valores son resultados del promedio mensual de los costos unitarios de materia prima, mano de obra y costos indirectos de la planta de calzado sin tomar en cuenta los costos de la plano de curtición

No constan gastos de ventas y gastos administrativos y financieros

CUADRO 2.5
COMPOSICION TOTAL DE COSTOS Y GASTOS
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTO	VOLUMEN	COSTOS TOTALES DE PRODUCIR			TOTALES	%
			MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA	COSTOS INDIRECTOS		
1	Bota Militar PVC	34,115	314,199.15	150,106.00	91,428.20	555,733.35	44.93
2	Bota Militar PVC P/A	50	504.00	219.50	135.00	858.50	0.07
3	Bota Militar Dieléct. P/Caucho	8	88.24	35.12	21.60	144.96	0.01
4	Bota Militar P/Caucho	42	544.74	184.38	113.40	842.52	0.07
5	Bota Militar P/A P/Caucho	310	2,514.10	1,360.90	837.00	4,712.00	0.38
6	Botín PVC	7	52.78	30.73	18.90	102.41	0.01
7	Botín PVC P/A	248	2,053.44	1,088.72	669.60	3,811.76	0.31
8	Bota Galaxi PVC	905	6,307.85	3,972.95	2,443.50	12,724.30	1.03
9	Bota Galaxi P/A PVC	42	308.28	184.38	113.40	606.06	0.05
10	Botín Galaxi P/Caucho	1,348	8,344.12	5,917.72	3,639.60	17,901.44	1.45
11	Botín Galaxi P/A P/Caucho	680	5,725.60	2,985.20	1,836.00	10,546.80	0.85
12	Botín Galaxi PVC	155	714.55	680.45	418.50	1,813.50	0.15
13	Botín Galaxi P/A PVC	153	974.61	671.67	413.10	2,059.38	0.17
14	Bota de Selva	19,045	221,874.25	85,131.15	51,040.60	358,046.00	28.95
15	Bota de Selva P/A	755	9,671.55	3,314.45	2,038.50	15,024.50	1.21
16	KDT Charol	871	7,229.30	3,823.69	2,351.70	13,404.69	1.08
17	KDT Ruso	272	1,966.56	1,196.80	734.40	3,897.76	0.32
18	Botín P/Caucho	2,082	23,484.96	9,160.80	5,621.40	38,267.16	3.09
19	Botín P/A P/Caucho	3,831	45,857.07	16,856.40	10,343.70	73,057.17	5.91
20	Botín Dieléctrico P/Caucho	263	2,900.89	1,154.57	710.10	4,765.56	0.39
21	Botín Dieléctrico P/A P/Caucho	118	1,511.58	518.02	318.60	2,348.20	0.19
22	Rebajado Ruso	542	4,444.40	2,379.38	1,463.40	8,287.18	0.67
23	Rebajado Ruso P/A	111	1,054.50	487.29	299.70	1,841.49	0.15
24	Rebajado Charol	1,458	12,320.10	6,400.62	3,936.60	22,657.32	1.83
25	Camping P/A P/Caucho	376	4,173.60	1,650.64	1,015.20	6,839.44	0.55
26	Camping P/Caucho	12	124.44	52.68	32.40	209.52	0.02
27	Bota OCP	105	1,463.70	460.95	283.50	2,208.15	0.18
28	Bota OCP P/A P/Caucho	775	11,384.75	3,402.25	2,092.50	16,879.50	1.36
29	Calzado Escolar	4,064	28,407.36	17,840.96	10,972.80	57,221.12	4.63
TOTALES		72,743	720,200	321,268	195,343	1,236,812	100.00

INDICADORES DE GESTION DE PRODUCCION
PERIODO: AÑO 2004

ORD.	INDICADOR	FORMULA/VARIABLES	PROM.
1	CAPACIDAD DE LINEAS DE PRODUCCION	$(PR/CI) * 100 = \%$ PR = Produccion real CI = Capacidad instalada	82.00
2	CONTROL DE INVENTARIOS	$(QV/QP) * 100 = \%$ QV = Cantidad vendida QP = Cantidad producida	157.93
3	ESTRUCTURA DE COSTOS	$(CV/CT) * 100 = \%$ CV = Costos variables CT = Costos totales	73.00
4	UTILIZACION DE MANO DE OBRA	$(HET/HTP) * 100 = \%$ HET = Horas efectivas trabajadas HTP = Horas totales presupuestadas	62.17
5	TIEMPOS DE PARADA	$(HI/HTD) * 100 = \%$ HI = Horas de inactividad HTD = Horas disponibles	2.80
6	COSTO DE MANTENIMIENTO	$(CMP/CMT) * 100 = \%$ CMP = Costo mtto. Preventivo Ejecutado CMT = Costo mtto. Total	49.50

NOTAS:

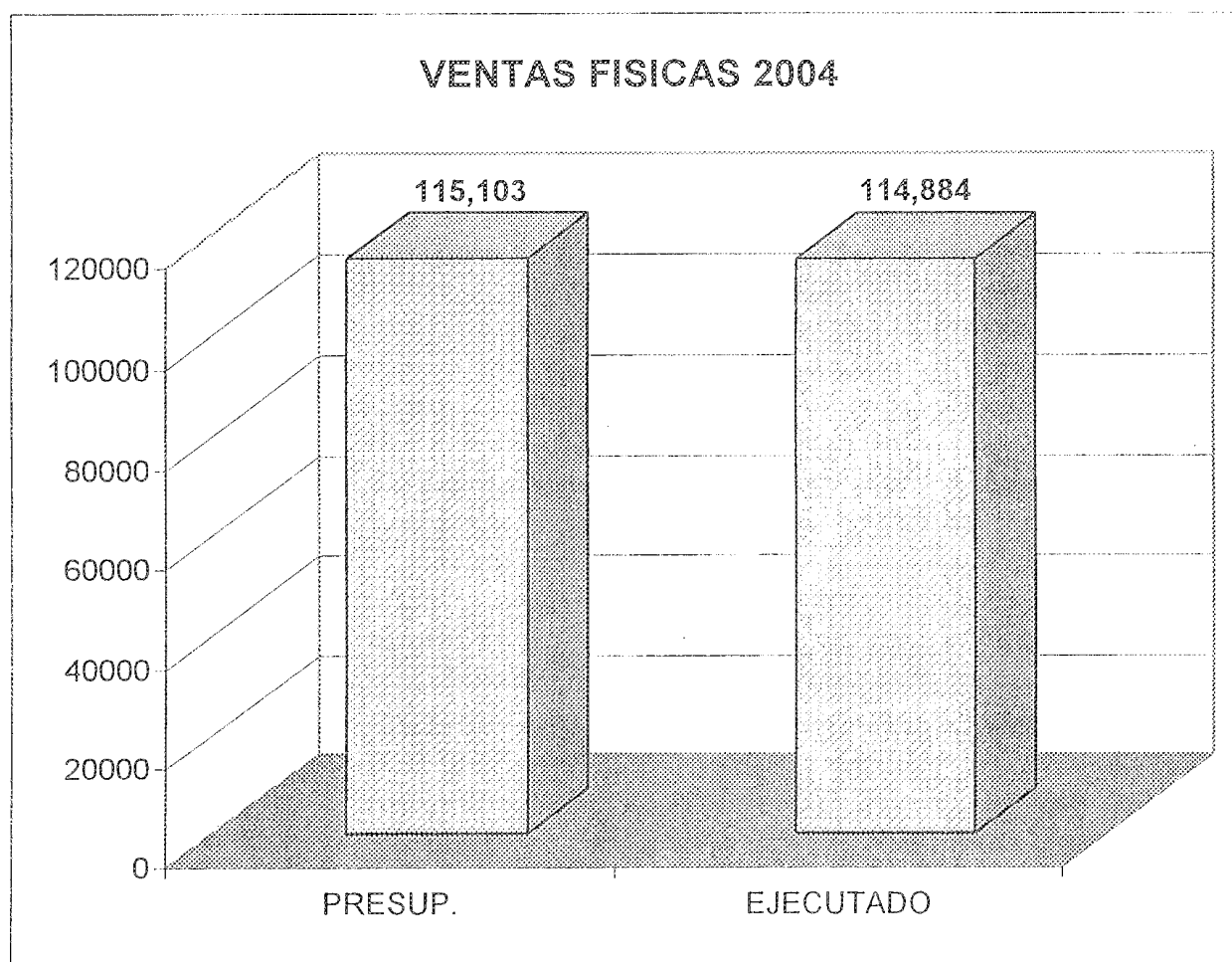
1. En el año 2004 se utiliza la capacidad instalada en un 82%, en un sólo turno.
2. En el control de inventarios, se ha considerado, los volúmenes vendidos, proporcionados por el Dpto. de Vtas. El indicador, muestra, que se ha vendido, 58.49% unidades mas de las producidas
3. Se evidencia un adecuado índice de costos variables sobre costos totales en los cuales se han tomado entre otros: materia prima, mantenimiento, energía eléctrica, agua potable, suministros y materiales.
4. La utilización de mano de obra fue del 62,17%, ya que no se cumple con toda la producción programada En el mes de marzo se redujo personal operativo en un 25% por el bajo cumplimiento del plan operativo.
5. En el Indicador de tiempos de parada, muestra, que el 2,8 % de las horas disponibles, no se trabajó por tareas de mantenimiento.
6. El costo de mantenimiento preventivo ejecutado es del 49,50% en relación al costo del mantenimiento total, es decir, se ha reducido aproximadamente en un 50,50% los paros de producción por mantenimiento correctivo.

GESTIÓN DEL PROCESO DE MERCADOTECNIA

CUADRO 3.1
VENTAS FISICAS
AÑO 2004

PRODUCTOS	VOLUMENES		VARIACION		CUMPLI
	PRESUP.	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA	
BOTIN PVC	949.00	1,728.00	779.00	82%	182%
BOTA PVC MOD. MILITAR	34,650.00	36,682.00	2,032.00	6%	106%
BOTA SELVA	49,195.00	43,088.00	-6,107.00	-12%	88%
BOTA OCP	1,140.00	1,845.00	705.00	62%	162%
BOTA GALAXI	-	298.00	298.00	N/A	N/A
BOTIN TRACTOR	5,572.00	2,196.00	-3,376.00	-61%	39%
BOTIN ORUGA	-	1,983.00	1,983.00	N/A	N/A
BOTIN TRACTOR S/I	-	187.00	187.00	N/A	N/A
BOTIN GALAXI	1,945.00	1,438.00	-507.00	-26%	74%
REBAJADO CHAROL	6,000.00	579.00	-5,421.00	-90%	10%
REBAJADO RUSO	1,628.00	679.00	-949.00	-58%	42%
KDT RUSO	-	3.00	3.00	N/A	N/A
KDT CHAROL	480.00	437.00	-43.00	-9%	91%
ESCOLAR	13,544.00	1,292.00	-12,252.00	-90%	10%
OTROS	-	22,449.00	22,449.00	N/A	N/A
TOTAL	115,103.00	114,884.00	-219.00	0%	100%

Nota: Con relacion al presupuesto del año en estudio se tiene un cumplimiento cerca del 100% por ventas efectuadas al Sector Industrial y Petrolero con Botas OCP , Botin de seguridad .

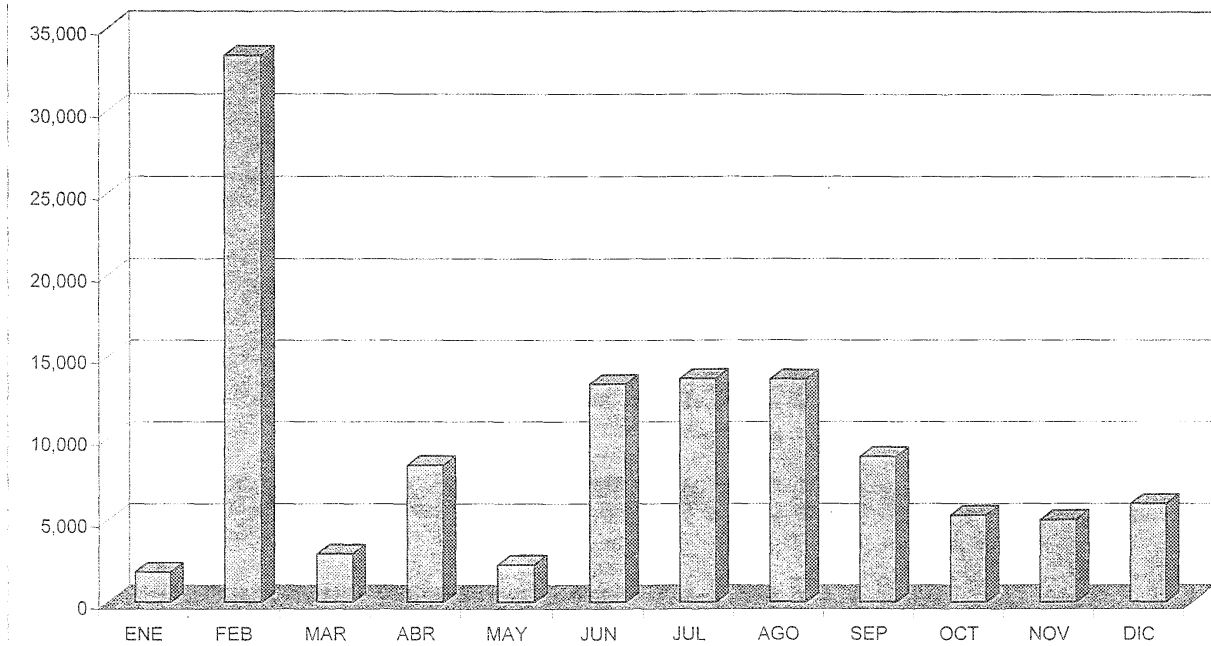


CUADRO 3.2
VENTAS FISICAS POR MESES
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTOS	EJECUTADO PARA EL PERIODO												
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM.
1	BOTIN PVC	54	258	273	47	3	7	82	69	849	1	46	39	1,728
2	BOTA PVC MOD. MILITAR	12	97	241	91	250	10,016	8,476	6,111	2,562	3,942	2,975	1,909	36,682
3	BOTA SELVA	770	31,212	872	1,765	1,055	546	2,700	400	1,113	425	530	1,700	43,088
4	BOTA OCP	3	2	3	1	3	389	3	22	6	4	86	1,323	1,845
5	BOTA GALAXI	53	589	19	9	94	51	94	8	0	104	90	2	298
6	BOTIN TRACTOR	66	217	30	402	168	238	165	59	1,746	53	162	11	2,196
7	BOTIN ORUGA	236	164	103	1,087	55	982	700	129	600	11	229	314	1,983
8	BOTIN TRACTOR S/I	5	157	38	106	114	801	15	1	126	38	4	3	187
9	BOTIN GALAXI	30	339	113	14	132	21	280	54	1,100	0	1	3	1,438
10	REBAJADO CHAROL	282	36	287	45	148	29	118	41	0	145	189	86	579
11	REBAJADO RUSO	7	234	20	145	5	89	62	28	434	130	13	12	679
12	KDT RUSO	5	0	0	269	0	1	0	2	1	0	0	0	3
13	KDT CHAROL	1	4	341	25	5	43	25	243	38	13	98	20	437
14	ESCOLAR	127	1	214	65	102	69	287	769	51	84	45	56	1,292
15	OTROS	183	20	376	4,299	137	26	646	5,677	259	342	543	526	22,449
	TOTALES	1,834	33,330	2,930	8,370	2,271	13,308	13,853	13,613	8,885	5,292	5,011	6,004	114,884

NOTA: En el mes de febrero se realiza un mayor venta de botas selva de 30021 pares para la HJDN.

VENTAS FISICAS POR MESES AÑO 2004

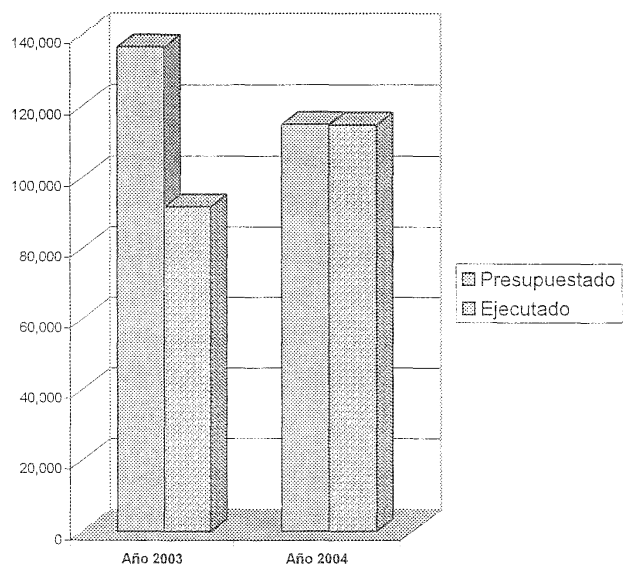


CUADRO 3.3
VENTAS FISICAS COMPARATIVAS
AÑOS 2003 Y 2004

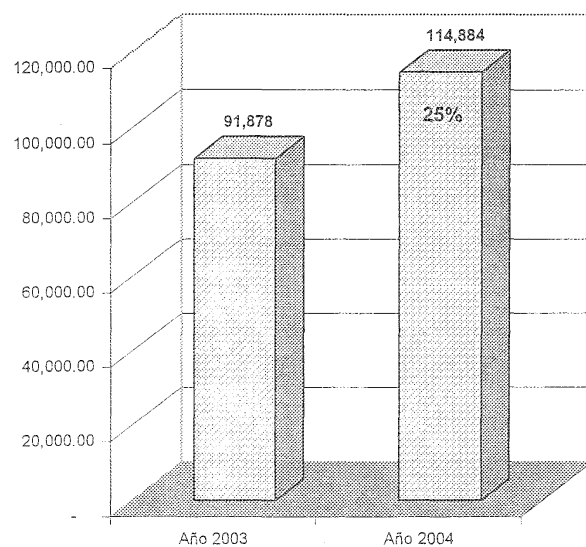
PRODUCTOS	AÑO 2003 ACUMULADO		AÑO 2004 ACUMULADO		VARIACION	
	PRESUP	EJECUTADO	PRESUP	EJECUTADO	ABS	RELA
BOTIN PVC	1,300	2,172	949	1,728	-444	-20%
BOTA PVC MOD. MILITAR	39,150	40,746	34,650	36,682	-4,064	-10%
BOTA SELVA	34,950	16,823	49,195	43,088	26,265	156%
BOTA OCP	2,200	306	1,140	1,845	1,539	503%
BOTA GALAXI	7,750	5,934	0	298	-5,636	-95%
BOTIN TRACTOR	8,750	3,984	5,572	2,196	-1,788	-45%
BOTIN TRACTOR S/I	0	1,115	0	1,983	868	78%
BOTIN ORUGA	0	2,846	0	187	-2,659	-93%
BOTIN GALAXI	3,700	1,549	1,945	1,438	-111	-7%
REBAJADO CHAROL	19,400	6,835	6,000	579	-6,256	-92%
REBAJADO RUSO	1,850	2,912	1,628	679	-2,233	-77%
KDT RUSO	2,400	324	0	3	-321	-99%
KDT CHAROL	6,400	1,475	480	437	-1,038	-70%
ESCOLAR	3,350	1,798	13,544	1,292	-506	-28%
OTROS	5,450	3,059	0	22,449	19,390	634%
TOTALES	136,650	91,878	115,103	114,884	23,006	25%

NOTA: En ventas físicas se tiene un crecimiento del 25% con respecto año 2003 destacándose la venta de la Bota OCP para Intituciones Industriales y Petroleras

VENTAS FISICAS COMPARATIVAS 2003 - 2004



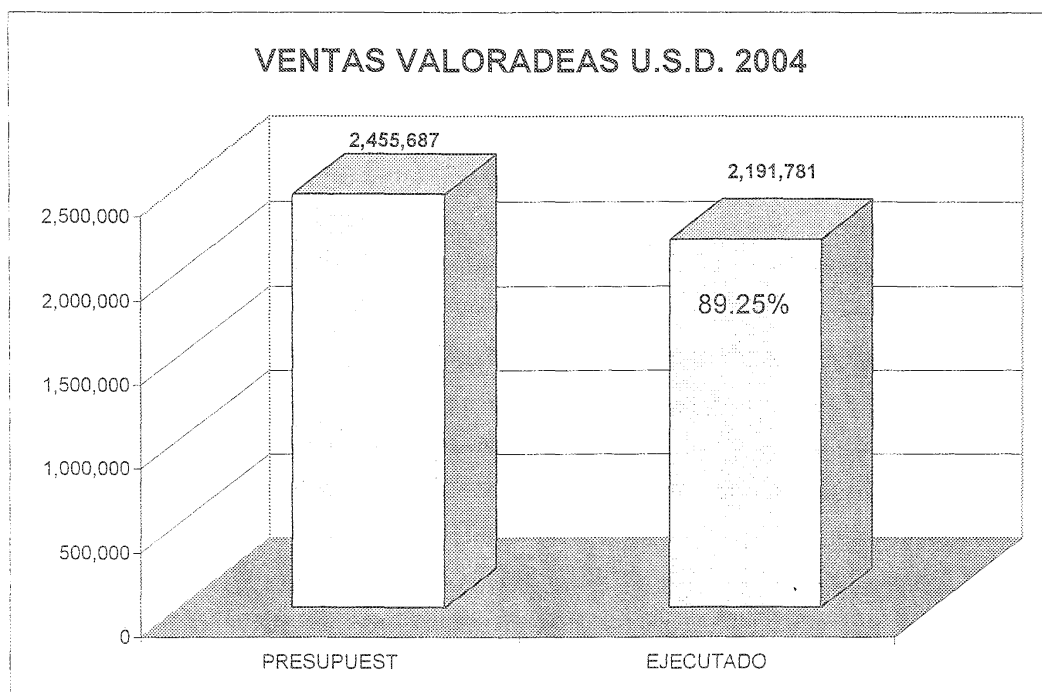
VENTAS FISICAS EJECUTADAS 2003 - 2004



CUADRO 3.4
VENTAS VALORADAS USD
AÑO 2004

ORD.	PRODUCTOS	VENTAS AÑO 2004		VARIACION		%
		PRESUPUEST	EJECUTADO	ABSOLUTA	RELATIVA	CUMPLIMIENTO
1	BOTIN PVC	16,921.00	27,513.49	-10,592.49	-63%	162.60
2	BOTA PVC MOD. MILITAR	703,000.00	766,484.54	-63,484.54	-9%	109.03
3	BOTA SELVA	1,207,443.00	912,282.86	295,160.14	24%	75.55
4	BOTA OCP	35,581.00	20,058.19	15,522.81	44%	56.37
5	BOTA GALAXI	13,356.00	8,862.48	4,493.52	34%	66.36
6	BOTIN TRACTOR	64,762.04	50,555.76	14,206.28	22%	78.06
7	BOTIN ORUGA	-	73,219.28	-73,219.28	N/A	N/A
8	BOTIN TRACTOR S/I	64,762.04	23,159.43	41,602.61	64%	35.76
9	BOTIN GALAXI	13,356.00	32,283.71	-18,927.71	-142%	241.72
10	REBAJADO CHAROL	132,000.00	22,023.49	109,976.51	83%	16.68
11	REBAJADO RURO	25,858.00	22,093.94	3,764.06	15%	85.44
12	KDT RURO	-	125.66	-125.66	N/A	N/A
13	KDT CHAROL	9,389.00	11,781.20	-2,392.20	-25%	125.48
14	ESCOLAR	169,258.92	30,736.74	138,522.18	82%	18.16
15	OTROS	-	190,599.92	-190,599.92	N/A	N/A
	TOTALES	2,455,687.00	2,191,780.69	263,906.31	11%	89.25

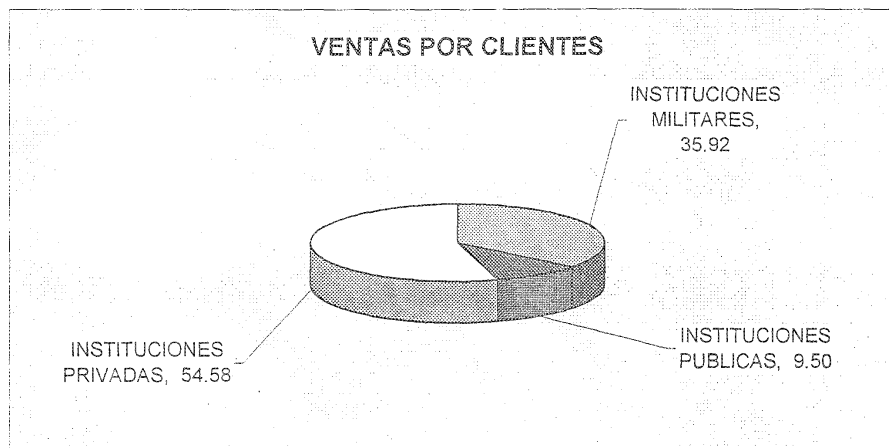
NOTA: Se alcanza un cumplimiento del 89.25% con respecto a lo programado para el año 2004 ya que la FF.TT nuestro principal cliente, no realizo pedidos significativos de calzado como las botas para el personal de señor oficiales, voluntarios y conscriptos



CUADRO 3.5
VENTAS POR DESTINO O CLIENTE
AÑO 2004

CLIENTES	PRODUCTOS					VALORES U.S.D.	%
	1	2	3	4	5		
INSTITUCIONES MILITARES	BOTA TIWINZA	BOTA SELVA	REBAJADO CHAROL	ESCOLAR	VARIOS	787,321.70	35.92
INSTITUCIONES PUBLICAS	BOTIN	BOTAS	B/OCP	REBAJDO	VARIOS	208,149.89	9.50
INSTITUCIONES PRIVADAS	BOTINES	BOTAS	REBAJO	KDT	VARIOS	1,196,309.10	54.58
TOTALES						2,191,780.69	100.00

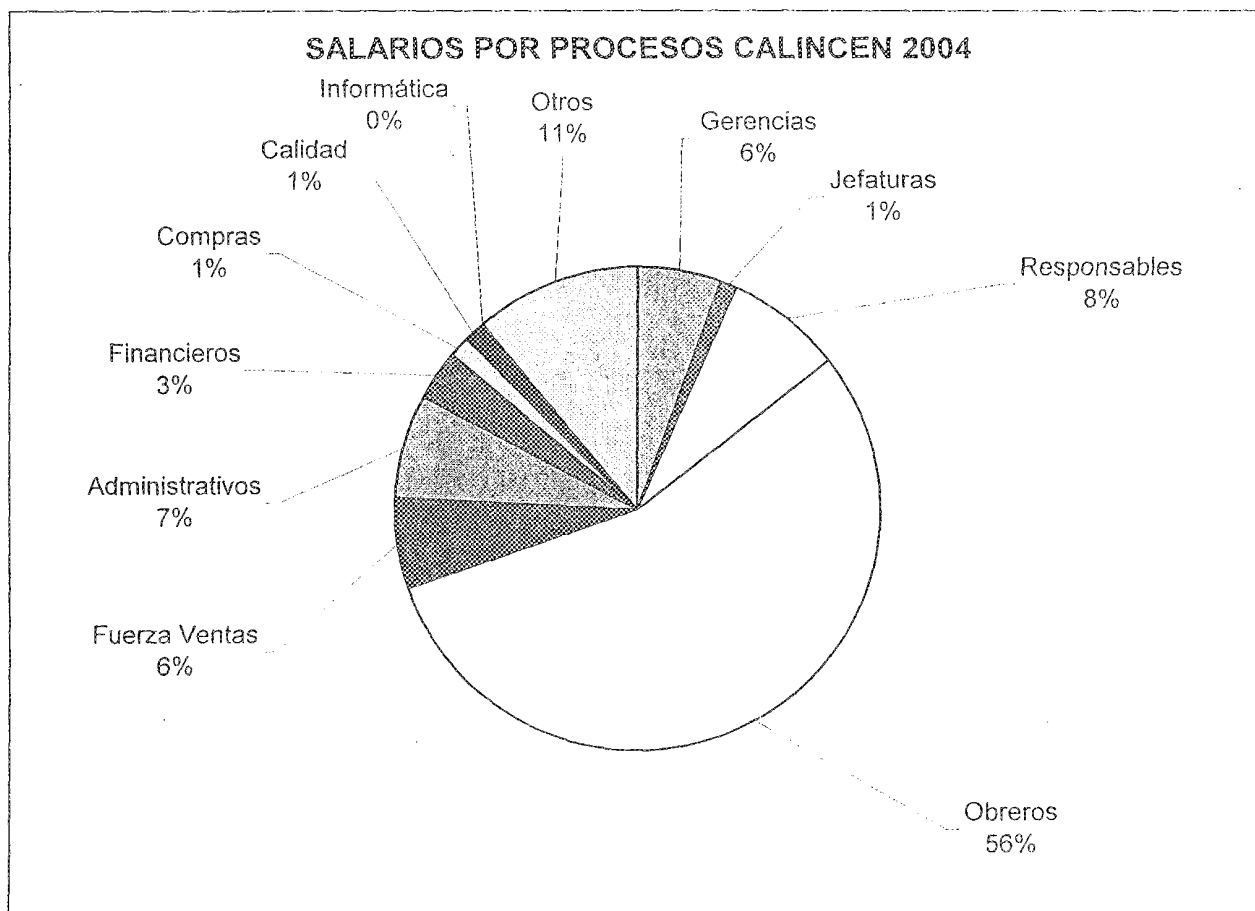
Nota: Se determina que la mayor parte de ventas por clientes esta destinado a Instituciones Privadas especialmente con calzado de carateristicas Industriales, el sector militar no realizo pedido significativos este periodo.



**GESTIÓN DEL PROCESO DE
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS
HUMANOS**

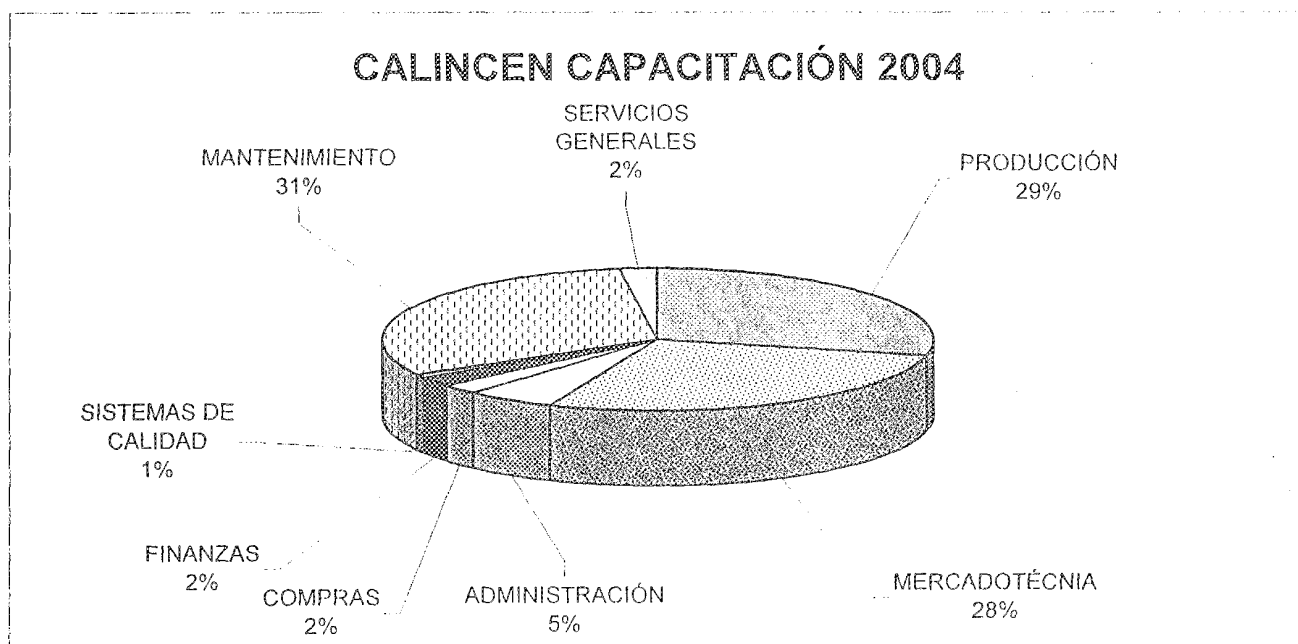
GESTION DEL PROCESO DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS
CALINCEN
CUADRO No. 4.1
SALARIOS POR PROCESOS
AÑO 2004

PROCESOS	NUMERO	VALOR GLOBAL USD\$	PORCENTAJE
GERENCIAS	1	17,532.48	5.60%
JEFATURAS	0	3,632.00	1.16%
RESPONSABLES	3	23,956.77	7.65%
PRODUCCIÓN (trabajadores)	53	173,617.19	55.44%
1) MERCADOTECNIA (fuerza de ventas)	3	19,131.35	6.11%
2) ADMINISTRACION (empleados)	5	21,382.33	6.83%
2) FINANZAS (empleados)	1	10,005.16	3.19%
COMPRAS	1	4,587.20	1.46%
SISTEMA DE CALIDAD	1	4,439.00	1.42%
TECNOLOGIA E INFORMATICA	0	346.00	0.11%
OTROS	8	34,556.19	11.03%
TOTAL NOMINA	76	313,185.67	100%



CUADRO N° 4.2
CURSOS Y SEMINARIOS
AÑO 2004

CURSOS / SEMINARIOS	PROCESOS BENEFICIADOS	N° PARTICIP.	VALOR USD\$
Uso del Correo Interno e Internet	Varios	10	-
Sensibilización ISO 9001-2000	Responsables Areas	3	-
Curso Auditores Internos de Calidad	Producción, Control de Calidad, Activos Fijos, Mantenimiento.	5	-
Capacitación Empleo de Extintores	Todas las Areas	2	-
Administración de Activos Fijos	Activos Fijos	1	120.00
Motivación e Integración	Todas las Areas	78	-
Actualización PCA	Finanzas	1	103.00
Sensibilización ISO 9001-2000	Producción	15	-
Sensibilización ISO 9001-2000	Responsables Areas	9	-
Programa Internacional de Marketing I	Marketing y Ventas	2	1,224.00
Maestría en Ingeniería Industrial y	Producción y Mantenimiento	2	2,520.00
Excelencia en Servicios Generales	Servicios Generales	2	100.00
Electricidad Básica	Mantenimiento	2	104.00
ISO: Recomendaciones de Expertos Mundiales	Compras	1	30.00
Seminario Taller Gemba Kaizen	Mantenimiento	1	30.00
ISO: Mejoramiento del SGC	Mantenimiento, Producción,	7	210.00
Gestión de Compras	Compras	1	70.00
Inducción a la Calidad	Todos	78	-
Costos e Indicadores de la Calidad	Compras, Mantenimiento	2	-
La Documentación en los SGC	Compras, Mantenimiento	2	-
Enfoque a los Procesos del SGC	Compras, Mantenimiento	2	-
TOTAL		226	4,511.00



CALINCEN

CUADRO No. 4.3

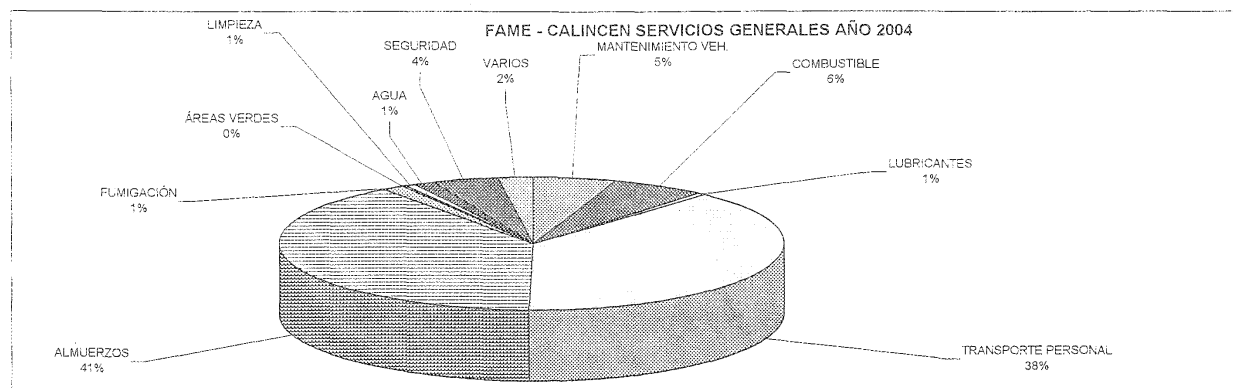
INDICADORES DE GESTION DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS

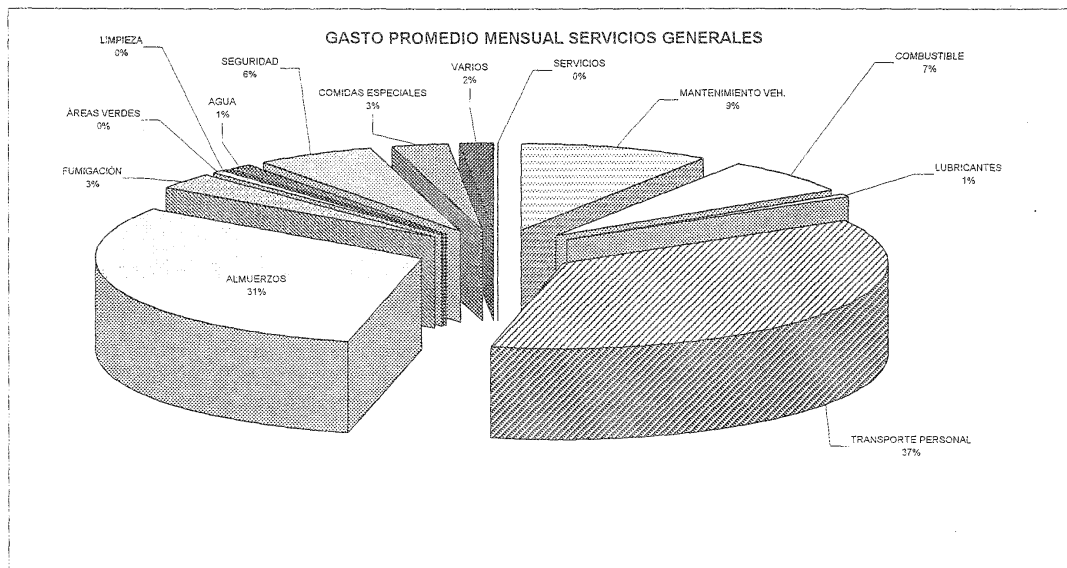
AÑO 2004

INDICADOR	FORMULA / VARIABLE		INTERPRETACION
VALOR ASIGNADO EN CAPACITACION	GTC	RC	En el año 2004 se realizó cursos y capacitaciones internas y externas con varios proveedores; el valor promedio asignado por persona fue de \$57.83
	NTT		
	GTC	4511	
	NTT	78	
	RC	57.83	
NUMERO DE HORAS DE CAPACITACION POR TRABAJADOR	NTC	8.50	En el año cada persona recibió en promedio 8.50 horas de capacitación de los cursos y seminarios impartidos.
	NTT		
	NTC	1921	
	NTT	226	
HORAS EXTRAS EN EL PERIODO	NHE	87.26	Durante el período 2004 hubo necesidad de trabajar tiempo suplementario y extraordinario para cumplir con contratos adicionales. El promedio registrado fue del 87.26%.
	NHN		
	NHE	11,029.16	
	NHN	12,640.00	
SALARIOS	Sp	0.00	Del presupuesto establecido para el pago de salarios al personal se ha utilizado el 44.42%
	SP		
	Sp	0.00	
	SP	744,456.83	
ROTACION DE PERSONAL	NSP	35.44	En el año 2004 se registraron 28 salidas (26 por despido y 2 por renuncia voluntaria); esto representa el 35.44%, por tanto la fuerza laboral con la que contó la empresa fue del 64.56%
	NTT		
	NSP	28	
	NTT	79	

CUADRO 4.4
SERVICIOS GENERALES
AÑO 2004

SERVICIOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MANTENIMIENTO VEH.	1,844.74	1,725.00	250.01	667.85	5,507.45	6,127.39	398.70	758.24	468.61	230.40	2,940.31	80.94	21,039.34
COMBUSTIBLE	1,975.33	1,961.75	1,025.70	1,497.82	2,205.40	1,994.85	2,283.09	2,325.83	2,190.23	1,776.49	2,128.26	2,088.72	24,977.46
LUBRICANTES	113.17	111.02	100.90	0.00	321.06	371.88	190.29	190.38	238.90	141.35	238.90	196.02	2,215.87
TRANSPORTE PERSONAL	9,211.60	9,619.84	10,866.74	10,497.98	11,470.30	11,975.96	16,741.78	18,282.20	17,588.86	13,052.17	11,624.16	12,323.92	183,623.31
ALMUERZOS	8,622.04	4,872.96	11,723.44	14,635.32	13,433.35	13,246.48	23,220.61	18,296.10	16,162.93	10,983.25	11,732.90	11,981.28	188,906.71
FUMIGACIÓN	0.00	83.56	2,655.60	1,471.54	904.85	125.00	0.00	0.00	282.80	0.00	250.00	0.00	5,683.35
ÁREAS VERDES	0.00	0.00	0.00	0.00	629.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	629.00
LIMPIEZA	35.73	137.00	0.00	25.70	538.58	0.00	0.00	0.00	0.00	1,253.21	648.03	0.00	2,638.23
AGUA	95.56	250.64	537.35	319.35	281.30	435.03	575.22	518.67	643.74	415.05	340.81	467.37	4,880.09
SEGURIDAD	1,545.60	1,681.60	1,613.60	1,613.60	1,613.60	1,613.60	1,613.60	965.18	0.00	1,657.60	1,657.60	1,657.60	17,236.18
VARIOS	2,010.70	445.88	1,348.60	0.00	1,337.92	2,655.46	57.50	0.00	0.00	442.40	138.97	0.00	8,437.63
TOTAL	25,454.47	20,919.25	30,572.14	30,729.16	38,143.39	38,545.63	45,080.69	41,343.60	37,535.44	29,931.91	31,699.94	28,805.55	398,761.17





GESTIÓN DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

5. GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

CUADRO N° 5.1

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

PERIODO: Enero a Diciembre 2004

CUENTAS	PERIODO ANTERIOR 2003		PERIODO ACTUAL		VARIACION	
	VALORES	%	VALORES	%	ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE	2,034,617	82%	1,777,785	83%	-256,832	-13%
Caja Bancos	195,301	8%	124,305	6%	-70,996	-36%
Cuentas por cobrar	262,385	11%	723,151	34%	460,766	176%
Inventarios	1,481,525	59%	892,423	42%	-589,102	-40%
Otros activos corrientes	95,406	4%	37,906	2%	-57,500	-60%
ACTIVO FIJO	445,134	18%	348,987	16%	-96,147	-22%
ACTIVOS NO CORRIENTES	7,443	0%	7,443	0%	0	0%
OTROS ACTIVOS	5,046	0%	7,657	0%	2,611	52%
TOTAL DE ACTIVOS	2,492,240	100%	2,141,872	100%	-350,368	-14%
PASIVO CORRIENTE	1,041,207	42%	689,891	32%	-351,316	-34%
Cuentas por Pagar	185,490	7%	149,013	7%	-36,478	-20%
Documentos por Pagar	547,863	22%	529,029	25%	-18,834	-3%
Anticipos recibidos	307,854	12%	11,850	1%		0%
PASIVO LARGO PLAZO	0	0%	0	0%	0	n/a
Pasivos Cías. Relacionadas LP		0%		0%	0	n/a
TOTAL PASIVOS	1,041,207	42%	689,891	32%	-351,316	-34%
PATRIMONIO	1,451,033	58%	1,451,980	68%	947	0%
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2,492,240	100%	2,141,872	100%	-350,368	-14%

GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

CUADRO N° 5.2

ESTADO DE RESULTADOS

PERIODO: Enero a Diciembre 2004

Cuentas	PERIODO ANTERIOR 2003		PERIODO ACTUAL		VARIACION	
	VALORES	%	VALORES	%	ABSOLUTA	RELATIVA
Ventas	1,740,978	100%	2,191,781	100%	450,803	26%
(-) Costo de Ventas	1,350,899	78%	1,802,744	82%	451,845	33%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	390,079	22%	389,037	18%	-1,042	0%
(-) Gastos Administrativos	351,382	20%	237,901	11%	-113,482	-32%
(-) Gastos de Ventas	131,520	8%	49,669	2%	-81,851	-62%
UTILIDAD OPERATIVA	-92,824	-5%	101,467	5%	194,291	-209%
(+/-) Financieros	37,656	2%	27,629	1%	-10,027	N/A
(+) Otros Ingresos	54,269	3%	71,709	3%	17,441	32%
(-) Otros Egresos	77,621	4%	56,981	3%	-20,641	-27%
UTILIDAD/PERDIDA ANTES PART. E IMP.	-153,833	-9%	88,566	4%	242,399	-158%
15% Participación		0%	15,280	1%	15,280	n/a
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-153,833	-9%	73,286	3%	227,119	-148%
25% Impuesto a la renta		0%	21,646	1%	21,646	n/a
UTILIDAD/PERDIDA NETA	-153,833	-9%	51,640	2%	205,473	-134%