

CALZADOS INDUSTRIALES CALINCEN S.A.

INFORME DE GERENCIA AÑO 2001

1. INTRODUCCIÓN.-

De acuerdo a lo establecido en los estatutos de la empresa, la Gerencia General y el Staff presenta para conocimiento de la Junta Universal de Accionistas el informe que se detalla a continuación, el mismo que corresponde a la administración durante el año 2001. El informe ha sido elaborado de acuerdo a la norma establecida por la Superintendencia de Compañías.

La situación política, económica y social del país durante el año 2001 influyó en forma importante en la productividad y competitividad que afrontó la empresa. Las dificultades más importantes durante el año fueron las siguientes:

- La inflación en dólares que terminó con un porcentaje del 22.4 %.
- Dificultades por parte del gobierno central y autoridades del sector, en el control de precios de insumos, materiales y productos para la industria del calzado.
- La competencia desleal ofreciendo al mercado calzado importado especialmente del ASIA sin cumplir con lo establecido legalmente, la mayoría de mala calidad y con bajos precios.
- El contrabando frontal de calzado de diferente procedencia, calidad y precios.
- Altas tasas de interés que no han permitido acceder a préstamos con la banca estatal o privada nacional, además de permanecer la desconfianza en la banca.
- Dificultades en la integración y unidad de la industria del calzado.
- Inexistencia de leyes que apoyen al sector del calzado.
- Disminución del poder adquisitivo de nuestros clientes debido a la pobreza, desocupación, el desempleo y los sueldos o salarios bajos.
- Migración de algunos de nuestros empleados especialmente del personal técnico en el área operativa.
- Dificultad de aumentar la calidad y cantidad de la producción debido al equipo y maquinaria obsoleta que dispone la planta de calzado y curtición.
- Dificultad en iniciar el proceso de exportación abriendo nuevos nichos de mercado, inexistencia de información de la demanda de calzado en el ámbito internacional.
- Inexistencia de sistemas de información automatizados e integrados.

Para superar los diferentes problemas la empresa planificó y ejecutó varias actividades que se encuentran aprobadas en el plan estratégico, plan operativo para el año 2001 y el plan integral. Los planes anteriores permitieron afrontar las dificultades y mejorar la gestión de la empresa.

Las actividades y objetivos cumplidos o que continúan en proceso de ejecución más importantes fueron las siguientes:

- Estudio para diseño e implantación de la planta de fabricación de suelas de caucho.
- Estudio para la recuperación del sistema de vulcanización. Se determinó que no es rentable y se procederá a la enajenación ya aprobada por el Directorio de la Empresa.
- Estudio para fabricar suelas con las prensas de vulcanización. Se determinó que no es rentable.
- Estudio para adquisición de maquinaria y equipo básico de la planta de calzado fase II.
- Estudio para adquisición de maquinaria y equipo básico para la planta de curtición fase I

- Participación en la recién creada Cámara de Calzado, Cuero y anexos (CAMEC) siendo CALINEN parte del Directorio.
- Terminación del proyecto para mejora del proceso de cobranzas.
- Terminación del programa para enajenación de vehículos obsoletos.
- Continuación del plan de adquisición de maquinaria y equipo básico de la planta de calzado fase I.
- Terminación del estudio e inicio del diseño, producción y comercialización de la bota Petrolera-OCP.
- Terminación del estudio e inicio del diseño, producción y comercialización del calzado escolar.
- Ejecución del programa de mejoramiento continuo.
- Continuación del plan para la implantación del sistema de gestión de la calidad.
- Continuación del proyecto para la certificación del sistema de gestión de la calidad bajo las normas ISO 9.001: 2.000.
- Ejecución del plan estratégico de mercadotecnia.
- Continuación del plan para promoción de la marca MAGNO.
- Continuación con el plan para mantener el liderazgo en las líneas de producción de calzado Militar, Industrial, de seguridad, Escolar, Petrolero, Casual y de Camping.
- Continuación del plan para aumentar la venta a terceros (clientes que no son de las FF.AA.).
- Culminación del estudio para obtener pruebas de calzado y cueros de la competencia.
- Continuación del proyecto para diseño e implantación del sistema informático.
- Terminación del diseño e implantación del sistema de cableado estructurado (redes y comunicaciones).
- Terminación del programa de mantenimiento preventivo y correctivo.
- Continuación del proyecto de renovación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles de la planta de calzado y curtiembre.
- Terminación del proyecto para adecuaciones del área administrativa de la planta de calzado y curtiembre.
- Continuación del proceso de control interno.
- Continuación del mejoramiento del proceso para determinación de costos reales.
- Terminación del plan para optimización del proceso de adquisición de pieles crudas.
- Continuación con el plan de optimización del proceso de materiales (subproceso obtención de insumos y logística de insumos).
- Continuación del proyecto para ampliar y optimizar la base de datos de proveedores.
- Estudio para la implementación de la planta de tratamiento o recirculación de efluentes y desechos en la curtiembre.
- Estudio para mejoramiento y equipamiento del laboratorio de la curtiembre.
- Continuación del plan de mantenimiento y reparación de equipo y maquinaria de la Planta de Curtición.

2. PRINCIPALES OBJETIVOS Y ACTIVIDADES CUMPLIDAS POR PROCESOS.-

2.1.DESARROLLO HUMANO INTEGRAL

OBJETIVOS Y ACTIVIDADES CUMPLIDAS

AREAS ADMINISTRATIVAS Y DE PERSONAL

CALINCEN al 31 de diciembre del 2001, estuvo conformada por el siguiente numero de personal:

AREA	PLTA.CALZADO	PLTA.CURTICION	TOTAL
Administrativo Financiero	21	3	24
Ventas	7	1	8
Mano de Obra Directa	62	24	86
Mano de Obra Indirecta	17	6	23
Totales	107	34	141

➤ Incluye Gerentes y Jefes departamentales

Análisis de la situación socio económica del País durante el año 2001

Durante el año 2001, el país evidenció un ligero crecimiento económico según lo demuestran las variables macroeconómicas, pero los problemas asociados con la corrupción a todo nivel, la crisis económica, una inflación del 22,40%, el alto costo de la vida, la falta de empleo, el crecimiento de la delincuencia y la falta de seguridad, fueron factores que incidieron directamente para que los salarios no puedan alcanzar un nivel que satisfaga las necesidades mínimas de los trabajadores en general.

Principales problemas enfrentados y soluciones tomadas en materia laboral y salarial durante el año 2001

Las tasas de desempleo y subempleo alcanzaron el 74,90%, esta situación sumada al fenómeno de la inmigración de la mano de obra calificada, que en el caso de CALINCEN, constituyó el 98% de las causas de las renunciaciones del personal operativo, situación que fue superada con la selección y contratación de personal calificado con las competencias requeridas para la producción de nuestros productos.

El salario real durante el año 2001 experimentó una contracción en la capacidad de su poder adquisitivo del 12,38% desde enero a diciembre.

En el análisis del ingreso familiar versus el costo de la canasta familiar básica arrojó un déficit promedio que alcanza los US\$ 75,20.

Con estos antecedentes la Gerencia General y el Staff ejecutivo de la empresa dando cumplimiento a lo dispuesto en la Planificación Estratégica Institucional, diseñaron políticas para mejorar las remuneraciones de su personal, sin que esto afecte las operaciones, ni a la situación financiera de la organización, mediante la aplicación de una racionalización de los salarios, basada en la productividad, eficiencia, eficacia y cumplimiento de los objetivos planificados en nuestro plan integral, resultados que fueron monitoreados mediante los indicadores de producción, ventas, finanzas y control de calidad.

Los programas de concientización, sensibilización, formación y entrenamiento que se difundieron a todo nivel, constituyeron un elemento altamente motivante, lo que permitió que nuestro talento humano se desarrolle, comprometa y participe activamente en la consecución de los planes, programas y proyectos que desarrolló la empresa durante el año 2001, adicionalmente se mejoraron e incrementaron los beneficios sociales institucionales. Estas acciones permitieron compensar en gran manera la difícil situación socio económica de los trabajadores anteriormente analizada.

Capacitación:

CUADRO DE CUMPLIMIENTO DEL PLAN CAPACITACIÓN DE CALINCEN S.A.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	NUMERO DE PERSONAS	HORAS DE CAPACITACION	INVERSION
EJECUTADO AÑO 2001	301	995	\$4.617,00
PRESUPUESTADO AÑO 2001	142	568	\$9.229,00
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO	211,97%	175,18%	50,03%

Como se evidencia en el cuadro de cumplimiento del plan de capacitación y adiestramiento se alcanzo y sobrepaso lo presupuestado en número de participantes y numero de horas, en lo que se refiere a la inversión se utilizo el 50,03% de lo que se había presupuestado para los eventos de capacitación.

Servicios:

➤ Médico Odontológico

El personal de la Planta de Calzado fue atendido conjuntamente por los doctores del Holding DINE y de la empresa Humana en el local temporal del Centro Médico del Complejo Industrial, pero cabe señalar que debido a los trabajos de adecuación y construcción del nuevo centro médico dental, la atención médica al personal ha sido irregular especialmente por los horarios, en tanto que el servicio odontológico está suspendido.

Durante este año conjuntamente con el Dr. Reinoso se llevaron a cavo programas de medicina preventiva tanto para el personal como para sus familiares directos.

La Planta de Curtición cuenta con un dispensario médico propio, atendido por la asistente administrativa quien está siendo capacitada en primeros auxilios en la Cruz Roja Ecuatoriana.

➤ Seguro de Vida y Asistencia Medica

Desde el mes de marzo del año 2001 el departamento de Desarrollo Humano Integral ha trabajado conjuntamente con las empresas Humana y Aspros, a fin de optimizar al máximo el uso del seguro de asistencia medica, mediante la realización de conferencias informativas al personal, entrega de guías y folletos explicativos paso a paso del proceso del seguro y se definió un procedimiento para los reembolsos, tanto para el sistema ambulatorio como hospitalario. Continuamos capacitando al personal sobretodo al operativo para concientizarlo sobre el uso del seguro y lograr una cultura que permita optimizar al 100% este beneficio.

En el análisis realizado sobre el uso del seguro de asistencia médica CALINCEN alcanzo el 80% de utilización con relación al conjunto de las empresas del Holding.

➤ **Comisariatos**

Este servicio actualmente es proporcionado por los siguientes comisariatos:

- ✓ F.M.S.B.
- ✓ Comisariato del Ejercito de la Balvina.
- ✓ Comisariato Gabriels
- ✓ FIBECA VITAL CARD

Durante este año el personal ha sido atendido sin ninguna novedad.

➤ **Areas de distracción, deportes y esparcimiento**

La planta de calzado cuenta con canchas deportivas de fútbol y voley de la F.M.S.B., donde el personal realiza sus practicas deportivas fuera de las horas trabajo. En el año 2001 se desarrollo con éxito el campeonato interno de deportes, lo que permitió fortalecer las relaciones de amistad y compañerismo de todo el personal.

➤ **Area de capacitación y adiestramiento**

La empresa cuenta con un salón de uso múltiple en la planta de calzado, donde se dictaron algunos de los eventos de formación, entrenamiento y los seminarios de replica de conocimientos al personal de las dos plantas.

➤ **Alimentación y Refrigerio**

En la planta de calzado el personal recibió el servicio de alimentación en el comedor de la F.M.S.B., durante el año 2001 se evidencio una disminución de la calidad e higiene de la comida que fue preparada en este local, lo que de alguna manera incidió en la salud y en el rendimiento de nuestros trabajadores, pese a los constantes pedidos para que se tomen los correctivos del caso no se logro superar este problema.

En la planta de curtición es una persona particular la encargada de proporcionar este servicio y no ha presentado novedades.

Adicionalmente en la planta de calzado como en la de curtición se proporciono diariamente un refrigerio que se entrega a las 9:00 a.m.

➤ **Transporte y Movilización**

El servicio de transporte para la planta de calzado lo proporciono el bus Botar No. 2 de la F.M.S.B., para el recorrido normal del sector sur y adicionalmente el bus No.1 para los recorridos nocturnos del personal que vive en el sector del Valle de los Chillos, durante el año 2001 los recorridos se realizaron con normalidad.

Al personal de la Planta de curtición, así como al que no utiliza el bus de recorrido, se le reconoce un valor de acuerdo al lugar donde vive.

2.2.ECONOMICO FINANCIERO

El año 2001 ha sido un año en el que nuestro país ha visto los beneficios de la paz en la recuperación de su economía y en el fortalecimiento de su estabilidad política. Se evidenció un crecimiento del producto interno bruto (PIB), las empresas mejoraron su funcionamiento con la estabilidad económica, se cumplieron los acuerdos con el FMI, se renegoció la deuda externa y se realizó la contratación del oleoducto de crudos pesado (OCP), sin embargo es necesario considerar que en nuestro país las remesas de los migrantes constituyen el segundo rubro de ingreso de divisas luego del petróleo lo cual indica que no estamos siendo competitivos, condición indispensable en un esquema monetario de dolarización.

A pesar de que el índice inflacionario para este año llegó al 22.4%, los costos de producción en CALINCEN no se afectaron en esta magnitud debido principalmente al mejoramiento del sistema de adquisiciones.

Una situación importante durante este año fue que la empresa tuvo una liquidez adecuada y ante la inseguridad que permanece en el sistema financiero se optó por realizar pagos adelantados a los proveedores logrando descuentos importantes para la empresa.

La empresa ha crecido este año con relación al año anterior, como lo muestra el balance general comparativo que a continuación se presenta.

Balance General Comparativo

(U.S. Dólares Americanos)
Índice de Inflación (Dic 00-01)

0,224

Cuentas	Periodo Diciembre-00		Periodo Diciembre-01	
	Valor	%	Valor	%
Activo Corriente	1.332.921,05	70,79%	2.219.690,07	87,047%
Activo Fijo	355.299,18	18,87%	293.457,95	11,508%
Inversiones	194.681,69	10,34%	7.181,69	0,282%
Activos Diferidos		0,00%	29.665,00	1,163%
TOTAL ACTIVOS	1.882.901,92	100%	2.549.994,71	100%
Pasivo Corriente	471.762,29	25,06%	825.745,81	32,38%
Pasivos Diferidos	0		50.692,34	1,99%
Pasivo Largo Plazo	19.247,01	1,02%	34.058,13	1,34%
Patrimonio	1.391.892,62	73,92%	1.639.498,43	64,29%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.882.901,92	100%	2.549.994,71	100%

Estado de Resultados

Los ingresos acumulados de este año ascienden a 2.358.840,54 U.S.D, siendo el costo de ventas el 57,10% de las ventas netas obteniéndose por lo tanto un margen de utilidad bruta sobre ventas del 42,90%, los gastos administrativos y de ventas son el 20,23% de las ventas y la utilidad operativa que es de 534.398,69 U.S.D. constituye el 22,66% de las ventas, la utilidad antes de participaciones e impuestos es de 507.899,03 U.S.D. constituye el 21,53% de las ventas.

Estado de Resultados Comparativo (U.S.Dolares)

Cuentas	Periodo Diciembre-00		Periodo Diciembre-01	
	Valor	%	Valor	%
Ventas Netas	1.675.391,67	100,00%	2.358.840,54	100,00%
Costo de Ventas	1.182.703,27	70,59%	1.347.009,64	57,10%
Utilidad Bruta en Ventas	492.688,40	29,41%	1.011.830,90	42,90%
Gastos Administrativos	182.672,54	10,90%	372.853,99	15,80%
Gastos de Ventas	28.718,52	1,71%	104.578,22	4,43%
Utilidad Operacional	281.297,34	26,38%	534.398,69	22,66%
Otros Ingresos	113.824,35	6,79%	6.945,03	0,29%
Otros Egresos	107.968,00	6,44%	33.444,69	1,42%
Utilidad Antes Part. E Imp.	287.153,69	17,13%	507.899,03	21,53%

El porcentaje tan bajo del costo de ventas se debe a que la maquinaria de la empresa se encuentra prácticamente depreciada, y es obsoleta en su mayoría, razón por la que es necesario modernizarla para lograr ser competitivos utilizando tecnología apropiada al proceso de producción de la fabricación de cuero y calzado.

La utilidad obtenida superó el 42% del valor presupuestado, lo que demuestra una gestión efectiva y la utilización adecuada de los recursos disponibles.

Se sugiere reinvertir las utilidades en la empresa por la necesidad de modernizar la maquinaria existente y por el ahorro en el pago del impuesto a la renta de aproximadamente 45.000 U.S.D.

2.1. MERCADOTECNIA

Durante el año la labor del departamento se ha centrado en instrumentar planes y estrategias a fin de mantener el liderazgo en las líneas de calzado que fabricamos, identificando oportunidades adecuadas para asegurar la satisfacción de los clientes generando de esta manera utilidad para la empresa e incrementando la participación en el mercado nacional.

De acuerdo a lo programado en el plan operativo los objetivos y estrategias del departamento de mercadotecnia para el año 2001 se cumplieron en un 99.74%. La comercialización de calzado en los sectores militar industrial y de camping se la realizó aplicando estrategias de producto, precios, promoción y ventas que llevaron a la empresa a culminar el año con las metas establecidas. Las actividades que se han realizado en las variables de mercadotecnia son:

a.- PRODUCTO

Con el propósito de ofrecer a los colegios militares y a nuestros clientes en general mejores y nuevas alternativas en cuanto a modelos de calzado se refiere la empresa lanzó durante el año al mercado los siguientes nuevos productos:

BOTA DE COMBATE (Bota todo cuero con planta de caucho autolimpiable)
BOTA TIWINZA DE LONA VERDE (Bota con planta PVC caña de lona verde y capellada de cuero)
BOTA Y BOTIN PETROLEROS (Fabricados con plantas de caucho nitrílico antideslizante, caña y capellada de cueros grasos e hidrofugados)
BOTAS Y BOTINES ESCOLARES (Planta de caucho, caña y capellada de cuero)
BOTA SELVA ESCOLAR (Planta de caucho cajón y caña de lona)
ZAPATOS ESCOLARES (Planta de caucho cajón)
ZAPATOS REBAJADOS CON COLLARIN (Planta de caucho, cuero ruso y gamuzón)
KDT Y REBAJADO CHAROL ESCOLAR (Planta cajón, cuero charol)

Cabe resaltar que de acuerdo a la opinión de nuestros clientes la Bota OCP con Planta de Nitrilica y Puntera de Acero (Petroteros) han tenido gran acogida y las expectativas de venta son interesantes por calidad, presentación, y precio.

Con relación al botín petrolero a pesar de cumplir con las especificaciones requeridas su precio con relación a la competencia es elevado.

Como parte de atención a nuestro cliente potencial Fuerza Terrestre se han realizado pruebas de laboratorio y uso de diversas lonas de algodón para reemplazar la lona sintética usada en la bota selva, para el efecto se solicitó la ayuda de la Brigada de Fuerzas Especiales.

b.- PRECIOS

En el mes de Febrero se incrementó los precios de venta al público en un 8% considerando los precios de la competencia y la inflación esperada para este año, sin embargo hasta la actualidad los precios establecidos en esta fecha no han sido modificados, manteniéndose un control riguroso sobre los costos de producción y compras de materia prima con la finalidad de mantener adecuados márgenes de rentabilidad para la fábrica.

Adicionalmente se adquirió varios pares de calzado de la competencia con la finalidad de analizar su precio, material, calidad y confección.

c.- PROMOCION

Se participó conjuntamente con las empresas del Grupo DINE en la Casa Abierta organizada por la Fuerza Terrestre en conmemoración al día clásico en homenaje a la gesta heroica de Tarquí del 15 al 18 de febrero en el Centro de Exposiciones Quito.

En el mes de Abril se realizó el lanzamiento de la marca MAGNO, se publicó un suplemento especial en el que se destacó la imagen del Ejército, del grupo empresarial DINE y las actividades más relevantes de la empresa, cabe señalar que el costo del suplemento fue auspiciado por nuestros proveedores principales.

Se presentó además la página WEB de la empresa la misma que está a disposición de nuestros clientes desde el 17 de junio.

Se participó en la feria Piel Moda el 6 de junio en Ambato, también en la feria del Segundo Salón del Cuero y Calzado desde el 27 de junio al 1 de julio realizado en el Centro de Exposiciones Quito.

Se aprovechó la realización de estos eventos para resaltar la imagen del Ejército, del grupo empresarial DINE y CALINCEN.

Se mejoró la imagen de la empresa y de la marca realizando varias adecuaciones tanto interior como exteriormente: cambio de rótulo exterior, implementación de rótulo de identificación del edificio, identificación de oficinas, implementación de modulares en la oficina de mercadotecnia.

Se contrató la publicidad para el año 2002 en la Guía Telefónica.

Adicionalmente la empresa contrató la impresión de trípticos informativos del calzado como reposición del material utilizado en ferias y promociones de venta.

Se inauguró el 5 de Diciembre el Punto de Venta de Quito, como apoyo y soporte a la gestión del departamento de ventas.

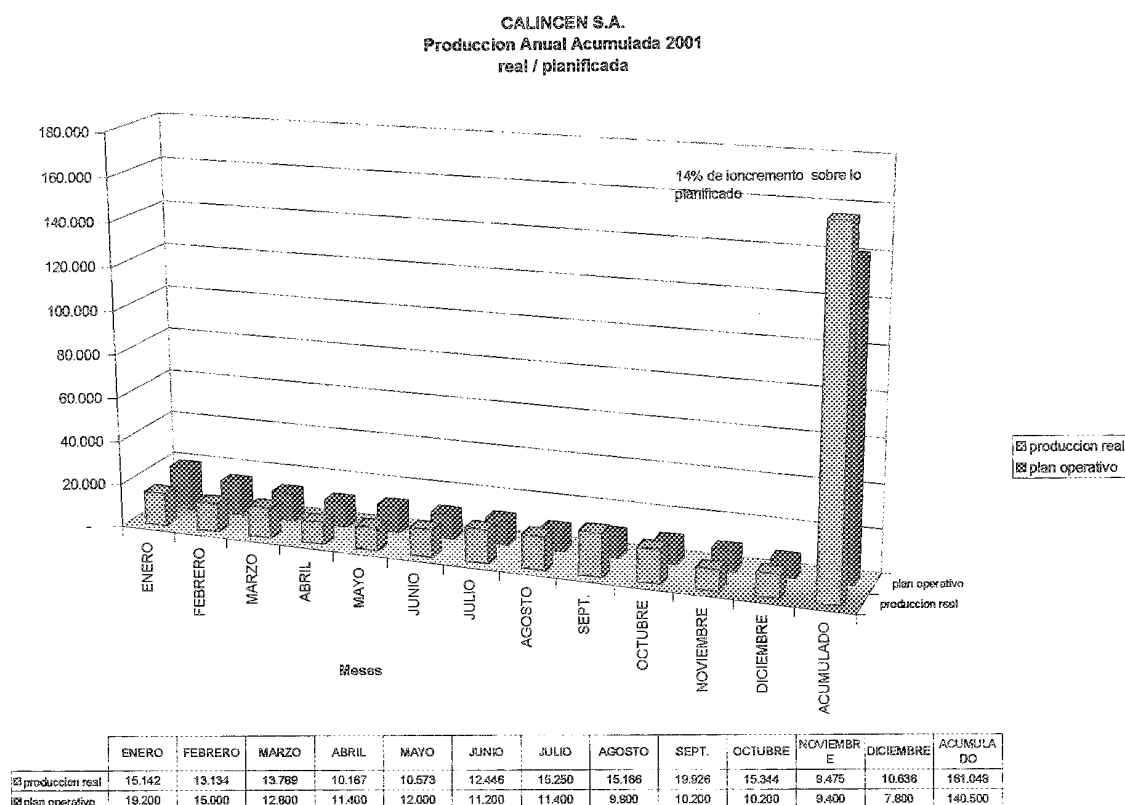
d.- VENTAS

VENTAS 2001				
EN UNIDADES FISICAS (PARES)				
OR D.	PRODUCTOS	PROGRAMADO EN EL PERIODO	EJECUTADO EN EL PERIODO	CUMPLIMIENTO P. OPERATIVO
1	Bota Modelo Militar PVC	56.600	86.434	152.71%
2	Bota Selva	33.700	18.211	54.04%
3	Botín de trabajo PVC	12.000	7.676	63.97%
4	Botín PVC P/acero	4.800	1.446	30.13%
5	Botín Tractor	2.400	203	8.46%
6	Kdt Charol	900	1.683	187.00%
7	Kdt Ruso	300	1.655	551.67%
8	Rebajado Charol	2.600	166	6.38%
9	Rebajado Ruso	1.200	108	9.00%
10	Botín Camping	600	30	5.00%
11	Otros	10.150	7.307	72.00%
	TOTAL	125.250	124.919	99.74%

2.2. PRODUCCION

PLANTA DE CALZADO

Las actividades de producción del año 2001 se iniciaron el día martes dos de enero, de acuerdo a la programación mensual y anual contemplada en el plan integral. Analizando los resultados anuales acumulados de enero a diciembre del 2001, observamos un cumplimiento del 114 % respecto a lo planificado en el plan operativo y un 98,75 % respecto a los planes mensuales acumulados.



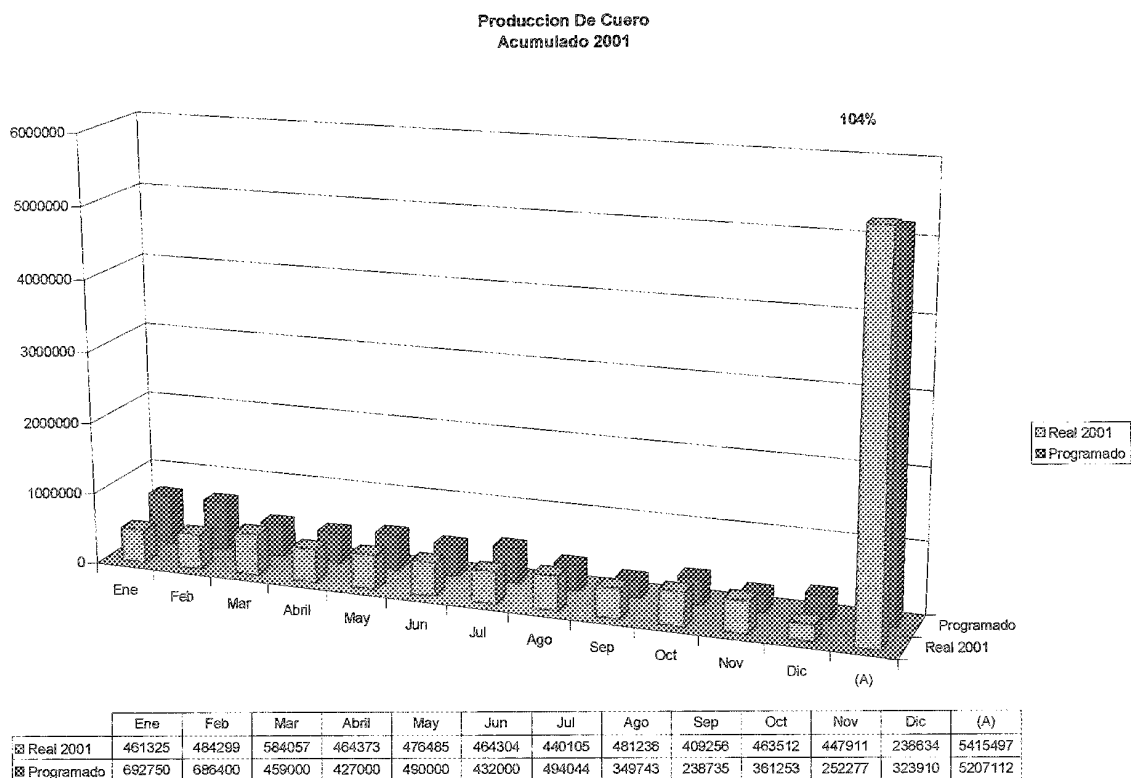
El producto que mas se produjo durante el 2001 fue la Bota modelo Militar PVC con un total de 77433 pares (48%) seguido por la Bota de Selva (36,4%) , en tercer lugar el botín PVC con 7660 pares (4,8%) y en cuarto lugar el botín planta de caucho con 6947 pares (4,3%)

Por último comparando la producción total del 2001 es decir 161048 pares con la del año 2000 de 131742 pares podemos apreciar un crecimiento 22% en la producción anual.

TENERIA

Al realizar el comparativo de producción real acumulada enero – diciembre 2001 observamos un 104% de cumplimiento respecto a lo programado en el plan operativo.

Por último al comparar la producción total del 2001 (5415497 dcm2) con la producción del año 2000 (355955 dcm2) se aprecia un incremento del 52%



TECNOLOGIA DEL PROCESO

En coordinación con el departamento de control de calidad, se mantuvieron durante todo el año acciones tendientes a monitorear y mejorar la calidad del calzado, incluyendo como fuente de retroalimentación de nuestros procesos las pruebas realizadas en los laboratorios del INEN de acuerdo a parámetros internacionales.

Por otro lado respecto a las botas de uso petrolero "Botas OCP" estas culminaron la fase de diseño y construcción de troqueles, además durante dicha fase se elaboró un lote piloto de 10 pares para realizar los estudios, pruebas y correcciones del caso resultando de dicho análisis la construcción de hormas especiales para el uso de puntas de acero adecuadas y cómodas luego de lo cual se lanzó un lote inicial de producción a ser ofertado en el mercado.

De igual forma durante este año se incorporó a la producción de nuestra fábrica la línea escolar tanto de zapatos, botines y botas desde la talla 26 en adelante, lo cual nos permitirá atender a los colegios y escuelas tanto militares como civiles.

Respecto a las Botas modelo selva y PVC se re- diseñaron los modelos a fin de brindar mayor comodidad y estética en dichos productos, modelos que se incorporarán a la línea de producción el 2002.

Se ejecutó el proyecto de modernización de maquinaria planta de calzado fase 1 en un 90% quedando pendiente para el próximo año la modernización fase 2 misma que es parte de una de las maniobras estratégicas de la empresa.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

- De acuerdo a la maniobra de planificación estratégica respecto a la implantación de un sistema de gestión de calidad se continuaron en coordinación con la vicepresidencia de operaciones las acciones encaminadas a lograr esta maniobra, además como ya se mencionó en paralelo arrancamos con un programa de mejoramiento continuo con el INSOTEC y de asesorías ISO 9000 con la empresa Enfoque TOC
- Con respecto a la maniobra de modernización de maquinaria esta se ha desarrollado de acuerdo al cronograma para cada una de las actividades propuestas cumpliendo hasta fin de año en un 90% las actividades previstas en su primera fase.

PROBLEMAS Y SOLUCIONES ENFRENTADAS:

Durante este año enfrentamos el problema en el abastecimiento de cuero hidrofugado debido a que al tratarse de un producto nuevo no se disponía del suficiente conocimiento y experiencia para su elaboración en la tenería, por lo cual se recurrió a la asesoría técnica tanto de uno de nuestros proveedores de insumos químicos como del Ing. Marco Ruano, especialista en curtiembres con lo cual nos hemos solucionado el problema

En lo que se refiere al control de medio ambiente, las ordenanzas municipales de contaminación de efluentes nos han obligado a elaborar planes para la reducción de la contaminación así como, se realizó la contratación de una profesional en el área química que se encargue del control de calidad de proceso, materia prima y medio ambiente.

Respecto al plan de modernización de maquinaria este ha tenido un retraso de 60 días respecto al cronograma debido al problema de liquidez generado por el retraso en la firma de contratos durante el 2001 con la comandancia del ejército.

Durante este año enfrentamos el problema de la migración de nuestros obreros principalmente hacia España, lo que origina estragos en los niveles de productividad requeridos y deseables sobre todo en la etapa de inducción del personal nuevo, ante lo cual se coordinó con el Departamento de Talento Humano la creación de una base de datos de personal calificado en todas las áreas. Considerando además la formación de aprendices en los puestos críticos de producción.

Se mantuvieron durante el año considerable número de reprocesos en el calzado debido a la mala calidad de las pieles especialmente referente a lacras y tupe, por lo que se coordinaron con la tenería las acciones necesarias que permitan maquillar y mejorar los procesos de producción del cuero permitiéndonos además advertir la falta de ciertos equipos y máquinas que nos permitirían mejorar nuestros procesos, deficiencias que serán cubiertas en el plan estratégico del año 2002.

El mantenimiento correctivo de las máquinas ha interferido con los planes de producción diaria debido la mayoría de veces a la no-existencia de stocks de repuestos que permitan realizar los mantenimientos preventivos del caso razón por lo cual se solicitó al departamento de mantenimiento la verificación y monitoreo permanente de un stock de repuestos vitales en nuestras bodegas.

2.3. SISTEMAS Y COMUNICACIONES

Con el constante avance tecnológico, se han desarrollado herramientas de gestión informática que permiten planificar y optimizar los recursos, mejorar los procesos, permitiéndoles a las empresas ser mas competitivas en el mercado de hoy mediante productos y servicios de calidad además de cumplir con sus metas y objetivos, para lo cual CALINCEN S.A. en el transcurso del año 2001 puso en marcha el proyecto de Sistematización de la empresa, el cuál se ha venido ejecutando en diferentes fases:

- Se adquirieron equipos de computación, los cuales fueron entregados al personal dependiendo del análisis previo realizado de las necesidades de cada departamento,
- Se puso en marcha el plan de mantenimiento preventivo y correctivo de todos los equipos de computación y comunicaciones, los cuales son controlados mediante el inventario de equipos de computación y comunicaciones, en el cual se indica la ubicación, responsable, fecha del último mantenimiento, entre otra información,
- Se realizaron las implementaciones y adaptaciones de los nuevos y antiguos módulos del sistema informático actual TMAX 2000, tanto la capacitación por departamento, así como la creación de nuevos reportes y personalización del sistema.
- Se realizó la implementación y tendido del sistema de cableado estructurado en CALINCEN, brindando un eficiente y confiable manejo de la información y un sistema integrado de comunicación tanto interna como externa lo cual nos permitirá un seguimiento y reacción inmediata en los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.
- Se presentó el Proyecto para el Sistema de Información Automatizado, el cual después de una serie de análisis, estudios, comparaciones, experiencias con proveedores de software, etc. está presupuestado con su cronograma de actividades y responsables en la implantación.

2.4. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Con el proyecto de implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, se separó Mantenimiento con Control de Calidad y Medio Ambiente. Esto ha permitido realizar un mejor control en todo lo relacionado a Calidad y Medio Ambiente dentro de las dos plantas de producción. Actualmente se cuenta con un Jefe de Gestión de la Calidad, un Inspector de Calidad para la planta de Calzado y un Supervisor de Calidad y Medio Ambiente para la planta de Curtición, soportado por los Bodegueros de materia prima y producto terminado.

A partir de esta reestructuración, se han implementado actividades tales como:

- a) Recepción de Materia Prima: Análisis de conformidad, con base en tablas de especificaciones, desarrolladas para cada materia prima que interviene en el proceso de producción.
- b) Producto terminado: Se generó un control para poder aprobar los lotes de producto terminado, antes de su entrega al cliente, garantizándole el cumplimiento del producto con las especificaciones de las normas INEN para calzado.
- c) Sistema de Gestión de la Calidad: En Junio del año 2001 inició el proceso de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las normas

internacionales ISO 9000:2000, el mismo que para fines del año anterior estuvo en un 65% de cumplimiento de su cronograma de actividades, destacándose:

- La elaboración del Manual de Gestión de la Calidad,
 - La Matriz de Responsabilidades,
 - La recopilación de los Requisitos del Cliente,
 - Generación documentos de Revisión por la Dirección, Acciones correctivas y preventivas,
 - El Manual de Procesos de nuestra empresa, entre otras.
- d) Laboratorio de Control de Calidad: Se adecuó el laboratorio de la planta de Calzado con nuevo instrumental, a fin de realizar los ensayos según los requerimientos de normas nacionales e internacionales para el calzado.
- e) Convenios: Se estableció un convenio con el Centro Tecnológico para las Industrias de Calzado, Cuero y Afines, **CEINNOVA** de Colombia, a fin de intercambiar información referente a normas de calidad de producto y asistencia técnica.

2.5. MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Planta de Calzado

Objetivos cumplidos:

- Se ha logrado tener un mejor control en lo que respecta a paros por daños en la maquinaria, empleando procedimientos para la aprobación y ejecución de trabajos de mantenimiento correctivo.
- Se ha logrado obtener registros de tiempos muertos, costos por reparación, costos de materiales y gastos por repuestos de reparación.
- Con el objeto de prever catástrofes e incendios se ha realizado un plan de contingencias para asegurar el bienestar del personal y la infraestructura de la planta de Calzado. Además se pretende implementar extractores de aire para mejorar el ambiente de trabajo de nuestros colaboradores.

Actividades cumplidas:

- Se sigue implementando actividades de mantenimiento preventivo programado las cuales lograrán reducir en lo posible los paros por mantenimiento correctivo.
- Se llevó a cabo actividades de mantenimiento a vehículos de la empresa las cuales son imprescindibles para prolongar la vida útil de los mismos.
- Se aprovechó la salida del personal a vacaciones para realizar trabajos de mantenimiento preventivo.
- Se sigue concientizando al personal de la empresa en lo que respecta al empleo del equipo de seguridad adecuado para cada actividad.

- Se ha implementado un sistema de señalización para una mejor información del personal de obreros en cuanto a ubicación de extintores, salidas de emergencia, maquinaria de operación crítica.

Planta de Curtición

Objetivos cumplidos:

- Se ha mantenido la maquinaria con un normal y adecuado funcionamiento.
- Además paulatinamente se ha puesto en funcionamiento máquinas que no se usaban, mejorando así el proceso de producción y la calidad de las pieles.

Actividades cumplidas:

- Se ha señalado a toda la planta de curtición para mejorar la seguridad del personal y al mismo tiempo reducir en lo posible los actos inseguros.
- Igualmente se aprovecho la época de vacaciones de fin de año para realizar mantenimiento preventivo, con el fin de reducir los paros por mantenimiento correctivo.
- Se han realizado actividades de pintado de máquinas, equipos y de paredes de diferentes secciones, de oficinas administrativas, de la fachada, etc.
- Se encuentra en proceso un plan de prevención y mitigación contra incendios para el cual se implementará programas de capacitación y de sistemas de detección.
- De igual manera se ha concientizado al personal operativo sobre el uso de implementos de seguridad reduciendo el peligro a contraer enfermedades y prevenir accidentes de trabajo existentes durante el proceso de producción.

3. CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES, DISPOSICIONES Y RECOMENDACIONES DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y DIRECTORIOS.-

Se dio cumplimiento a las resoluciones que se indican a continuación:

- Ejecutar el plan operativo y presupuesto para el año 2001 así como los planes y proyectos incorporados durante el presente año.
- Ejecutar la enajenación de maquinaria, equipo y vehículos obsoletos
- Asistir a la feria del cuero y calzado en Colombia
- Preparar y ejecutar los proyectos para modernización de la empresa
- Estudiar la posibilidad de exportación de los productos

- Establecer y ejecutar las mejores estrategias para abrir mercado en las diferentes instituciones públicas del país.
- Envío al Holding de los proyectos de inversión para su análisis y posterior inclusión en el plan operativo par el año 2002.
- Continuar con las estrategias de promoción de productos.
- Obtención de un préstamo por parte de DINE, el mismo fue cancelado en su totalidad.
- Firma de contrato con la H.J.D. previa la autorización de la Junta General de accionistas.
- Se incluyó en el objeto de la empresa lo siguiente: La compañía podrá además realizar todas las actividades de la industria de curtiduría, tenería y curtiembre en todo tipo y clases de cuero y pieles animales y por lo tanto su procesamiento, producción y comercialización, así como la elaboración y comercialización de aquellos artículos y productos variados de la transformación de los residuos o desperdicios y la confección y comercialización de vestuario y otras prendas de cuero elaborado y marroquinería en general.
- Incorporación de CALINCEN como parte del Holding DINE.

PROPUESTA DEL DESTINO DE LAS UTILIDADES

Reinvertir en la empresa el 100% de las utilidades para proyectos de inversión indicados en el plan integral a fin de mejorar la productividad y competitividad de la empresa y aprovechar el ahorro tributario del 10% del impuesto a la renta el que asciende aproximadamente US. 45.000 dólares.

4. CONCLUSIONES.-

- Se han cumplido con las políticas establecidas por DINE
- En el área de producción, la empresa ha sobrepasado en el 15 % con lo planificado o presupuestado.
- En lo referente a ventas se ha cumplido con el 94 % del plan de ventas para el presente año.
- La utilidad operativa ha superado el 42 % de lo presupuestado.
- Se ha logrado optimizar la estructura, organización, funcionamiento e infraestructura de la empresa en todos sus aspectos
- Se ha optimizado el proceso de venta, pos venta y atención al cliente.
- Se ha mejorado el ambiente de trabajo, la productividad y eficiencia de la organización.
- Se ha iniciado el proceso de modernización de la empresa
- Se continúa con la implantación del sistema de gestión de la calidad

- La Gerencia General y el Staff ejecutivo de la empresa a comprometido sus mejores esfuerzos para cumplir y sobrepasar lo programado en el Plan Integral del año 2001, los resultados se evidencian en el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada una de las áreas de la organización, y los responsables de que estos resultados se hayan logrado fueron todos los que conformamos CALINCEN, quienes haciendo buen uso de sus habilidades, destrezas, cualidades, actitudes, aptitudes y conocimientos contribuyeron valiosamente en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La Gerencia General y el Staff ejecutivo han dado un especial e importante apoyo al Departamento de Desarrollo Humano Integral en la gestión de la administración del Talento Humano durante el año 2001, lo que ha generado un incremento en la satisfacción de los trabajadores de CALINCEN, lo que evidencia que existe un clima laboral favorable, manteniendo buenas relaciones obrero patronales, que incidieron en la productividad de la empresa.
- Se cumplió con el 99,74% del presupuesto de ventas del año 2001, siendo vendidas 124.919 pares de calzado, tanto a Fuerza Terrestre como a Terceros.

5. RECOMENDACIONES.-

- Aprobar los proyectos de inversión para el año 2002 luego de que han sido analizados y revisados por la matriz del HOLDING DINE. Los mismos se encuentran detallados en el plan integral para el año 2002.
- Continuar con la capacitación integral a nivel gerencias y administrativo por parte del HOLDING DINE.
- Pagar el 25% de impuestos al Municipio de Quito a fin de colaborar con el plan "VIDA PARA QUITO".
- Conjuntamente con FAME Y FADEMSA empresas del sector manufacturero realizar las ventas a la Fuerza Terrestre nuestro principal cliente, en forma directa, sin intermediarios y con una orden Ministerial a fin de evitar la competencia desleal.
- Solicitar autorización para promocionar nuestro producto en el mercado de Latinoamérica.
- Solicitar que para futuras negociaciones que se relacionen con la contratación de servicios o beneficios para el personal se les permita participar y opinar a los Gerentes Generales y a los responsables del área de RR.HH, con el fin de poder aportar con ideas y propuestas.
- Solicitar a la Vicepresidencia de Administración y Desarrollo Humano del Holding DINE, se sirva realizar las gestiones necesarias para habilitar y poner en funcionamiento el nuevo comedor del complejo industrial.


 Crnel. Bolívar Silva
 Gerente General
 CALINCEN S.A