

COMPAÑÍA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL SUR COMPROLACSA

INFORME ANUAL DE GERENCIA DEL AÑO 2006

SEÑORES MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LA EMPRESA COMPROLACSA.

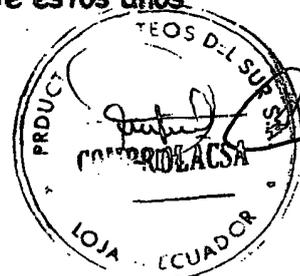
Por medio del presente pongo a vuestra consideración señor Presidente, señores Accionistas de la Compañía de Productos Lácteos del Sur S.A. en cumplimiento de los estatutos y de la Ley de Compañías un detalle del estado general de la empresa, de las políticas, los lineamientos y acciones tomadas en el ejercicio de mi cargo como Gerente General desde mediados del mes de mayo, fecha en la cuál, fui honrado con la mencionada designación.

ACTUALIDAD DE LA EMPRESA A DICIEMBRE DEL 2006

Los indicadores del Ecuador a diciembre del 2006, no muestran que la economía nacional esté creciendo, la tendencia más bien es a la contracción y la recesión. Y esto se debe a que desde 1981 se han aplicado un total de 14 programas macroeconómicos y se han firmado 10 Cartas de intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), generando en el país, no desarrollo, sino atraso y dependencia.

En los últimos 20 años, el destino de la economía ha sido conducido por varios personajes que han rotado permanentemente entre el Banco Central (BC) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), desde donde han consolidado el monopolio económico de ciertos sectores de poder.

La crisis que estalló en 1999 y fue el resultado de una acumulación capitalista orientada por esta política. Luego vino la dolarización, que produjo una relativa recuperación económica, que nunca llegó a igualar los niveles de los años 80. Hoy la luna de miel de la dolarización se acabó. Ya empieza a dar los primeros signos de colapso. Para algunos analistas, uno de los efectos más graves de la dolarización y de las políticas fondomonetaristas aplicadas durante estos años es la desnacionalización de la producción.



Hoy vivimos un proceso deflacionario, esto es una reducción de los precios por la contracción de la demanda; empiezan a caer las ventas de las empresas, sus ganancias, el consumo de los hogares, empieza a incrementarse el desempleo, hay una liquidación de las empresas, y una deslocalización de las mismas.

A la deslocalización de las empresas en los mercados peruano y colombiano, debido a los altos costos salariales y productivos, se suma al ingreso al Ecuador de varios productos desde estos mismos países. Muchas de las empresas nacionales se convirtieron en comercializadoras, sobre todo de elaborados de plásticos, cartón y productos químicos para la agricultura.

No existen políticas de control eficaces, contra el contrabando, menos para frenar la escalada de los precios de las materias primas que en las industrias lácteas se emplean, léase: polietileno, químicos, envases, etc. Valores que a lo largo del año sujeto de análisis, se incrementaron, sin que las empresas hayan podido recuperar esos costos, incrementando el valor de comercialización de los productos elaborados por ejemplo.

COMPROLACSA, empresa sumamente susceptible a algunos de los factores mencionados anteriormente, no ha salido librada de ellos; todo lo contrario, ha sido afectada. Además, ha debido participar en una guerra de precios con algunas empresas del mismo ramo, competencia desleal, venta de lácteos sin registros sanitarios, venta al granel de leche cruda (tacheros), proliferación de marcas de lácteos traídos de otras partes del territorio nacional, gran posicionamiento de leche de larga duración.

ESTADO GENERAL Y ACCIONES TOMADAS EN COMPROLACSA.

Desde los primeros días de mi gestión; encontré una empresa con serios problemas tanto en el área de planta, comercialización y financiero.

En planta, sistemas de producción sumamente artesanales, elevados porcentajes de cortes de leche pasteurizada, filtraciones en las losas del área de quesos y dentro de la cámara frigorífica. Equipos al borde de la vetustez. .

Al haberse implantado el sistema de comercialización con vendedores o distribuidores ajenos a la empresa, es sumamente difícil ejercer presión o controlar la gestión de ellos. Mantendrán un sistema de ventas bajo pedidos



anticipados, y comercializaban una parte de la cartera de productos. Los pagos, eran en efectivo en la empresa, lo que conllevaba el riesgo de asalto a la persona que porta el dinero a depositar en las cuentas de la empresa, y el tiempo perdido por la Auxiliar al receptor el mismo.

Al carecer COMPROLACSA de fondo de maniobra o capital de operación, debe recurrir religiosamente a inicios de mes, a apalancarse financieramente, sea en PRODUCBANCO o en el BANCO DE LOJA. La falta de ese fondo hace muy difícil la operación y gestión de la empresa; además está mencionar que esa operación le genera un costo extra a la empresa.

Sin el deseo de que el presente informe se convierta en un pliego de quejas, continuaré mencionando algunos de los puntos relevantes y que se adoptaron o implantaron en pro de mejorar la situación de la empresa a nivel local. O de dar solución a algunos de los problemas más álgidos de la empresa.

El aprovisionamiento de leche cruda, se mantiene por las mismas vías, esto, con proveedores de la hoya de Loja, mismos que nos entregan un promedio de 1000 litros diarios, complementados con la proveniente del centro de acopio que la empresa mantiene en Yanzatza. Cuando por situaciones ajenas al control de COPROLACSA, han existido déficits en la provisión, se ha recurrido a Los Álamos, empresa de la ciudad de Cuenca.

Del centro de Acopio, debo mencionar que en el mes de agosto, se contrataron los servicios del señor Jacinto Medina para que realice un mantenimiento y reparación del mismo, ya que se presentaban muchos inconvenientes en cuanto a la calidad de la leche allí almacenada, por los desperfectos en el equipo de frío. La empresa debió cancelar la suma de 1,738.00 USD por esta obra, ya que se reemplazó en su totalidad el sistema eléctrico, además de colocar un compresor nuevo. Desde esa misma fecha se han implementado mayores controles a la materia prima, enviando personal de la empresa, para que tome muestras de la leche a cada uno de los proveedores, mismas que fueron analizadas en la planta en Loja, detectándose algunas anomalías. Dicho muestreo brindó la posibilidad de hacer una selección de proveedores, prescindiendo de algunos de ellos, y el resto mejoraron notablemente en calidad.

A los proveedores locales, de igual forma, mediante análisis completos se determinaron alteraciones en la leche que entregaban. Con los resultados de



las pruebas, y luego de reuniones individuales con ellos mismos, se hicieron conocer las alteraciones, los que derivó en la mejora de la calidad del producto que se receipta. Si se detectan alteraciones al momento de la recepción, se ha dispuesto al Jefe de Planta, no autorizar la recepción, independientemente del nombre y apellido del proveedor.

Se modificó el volumen de mantenimiento de materia prima (leche cruda) en la empresa, pues la recirculación de los grandes volúmenes que se mantenían, ocasionaba un elevado porcentaje de cortes de leche en el mercado. Hoy por hoy, se mantienen niveles de acuerdo a la comercialización. Sin embargo de ello, aún existen problemas con cortes, debidos estos con desperfectos que presentan los equipos, a ruptura de la cadena de frío durante la distribución o mal manejo de los clientes o tenderos.

En el mes de Octubre, se realizaron algunas adecuaciones en el edificio de planta, esto mediante ejecución directa, contratando un albañil, para que funda contrapisos sobre las losas del área de producción de quesos y cámara de producto terminado, ya que en ambos casos, existían filtraciones de aguas lluvias. Se repararon los sanitarios al servicio del personal de planta. Se puso en funcionamiento el tanque de almacenamiento de combustible para el caldero, para ello, se debió construir un techo, para evitar que por acción del calor, se evapore el contenido del mismo. Con esta obra, se ahorra combustible ya que el método anterior ocasionaba derrames en el área de descarga de los tanques, además de los recursos que se invertían en ello: vehículo (sobrecargado), chofer, mano de obra en la descarga y recarga del tanque de combustible.

Ya en producción, se ha logrado implantar métodos más tecnificados para la elaboración de los productos, esto utilizando recursos que la empresa dispone y que inexplicablemente se dejaron de lado. Para la sección de quesos, por ejemplo, actualmente se usa la tina que la empresa tenía instalada para ello. Ya no se usan los moldes individuales de acero inoxidable, mismos que al emplear tapas de madera, estas se convertían en focos de posibles contaminaciones, además de la mano de obra que requería el proceso anterior. Se utilizan aditivos de origen natural, que aseguran mayor calidad del producto y mejores rendimientos. En el procedimiento actual el contacto de las manos del operador con el producto terminado es mínimo. Quedando pendiente el tema del empaque. Esto se debe reemplazar, adquiriendo una empacadora bajo vacío, junto con la modificación del empaque para el producto (material adecuado para esa operación), sin alterar la imagen de la etiqueta, ya que los clientes la



tienen identificada. Este cambio, brindará mejoras en la presentación del producto, facilidad en el manejo y exhibición, así como prolongar hasta por cinco días la vida útil del queso.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

En la sección de yogurt, se mejoró el proceso de envasado en frascos, así como la instalación de quipos que permiten el uso de forma más eficiente de vapor. La fórmula no ha sido modificada, ya que los clientes están fidelizados con ella. En el mes de septiembre y aprovechando la Feria de Integración Fronteriza que se desarrolla en la ciudad, se hizo el lanzamiento de una nueva variedad, con sabor a Guanábana, para ello se contrató un espacio en una de las naves del Complejo Ferial, y se montó un estánt adecuado para exhibir toda la cartera de productos La Lojanita, y hacer degustaciones del nuevo sabor mencionado. Con ello, se logró una retroalimentación con los comentarios y sugerencias de los visitantes, lo que permitió pulir la formulación, e iniciar la comercialización de la misma a nivel local.

Debo manifestar a ustedes que actualmente, se dispone algunos proyectos en aras de diversificar la cartera de productos que oferta COMPROLACSA al mercado consumidor, así:

- Tres nuevas variedades de yogurt con sabor a mango, naranjilla y manzana verde, listos en cuanto a formulación y diseño del arte de los envases y etiquetas.
- Formulaciones de yogurt de sabores con adición de aditivo denominado BENEQ, mismo que aporta beneficios nutricionales y funcionales variados al consumidor.
- Formulación para adicionar un regulador de acides en leche, para reducir el impacto de la ruptura de la cadena de frío en la distribución.
- Formulación para adicionar a la leche pasteurizada un reforzador del sabor, mismo que permite incrementar la sensación del sabor del producto en el consumidor

Para el desarrollo de las formulaciones mencionadas, se ha logrado una alianza estratégica con la empresa que lo comercializa en el país, alianza que implica la colaboración directa con COMPROLACSA, en investigación, desarrollo y puesta a punto de la nueva formulación, sin costos durante estas fases para la empresa. Cabe mencionar que todos los aditivos estudiados son de origen



natural, a fin de seguir con la tendencia de la empresa: Productos 100% natural.

A nivel de laboratorio, se ha determinado que la adición del BENEIO en el yogurt, no tiene un impacto significativo en los costos de elaboración, aunque una adecuada campaña informativa, permitiría el lanzamiento de una línea plus. Paralelo a los mencionados, se encuentran en carpeta para una segunda fase, el desarrollo de una línea Light de yogurt, de una línea baja en calorías, obedeciendo a las tendencias actuales del mercado. Desarrollo de mantequilla Light, manjar, así como al menos una variedad más de queso.

La totalidad de los proyectos mencionados, se han estancado, por la falta de dinero para la provisión de materiales que permitan su comercialización. Debemos tomar en cuenta que la mayoría de productos de la cartera actual, se encuentran en la FASE DE DECLIVE, es decir próximos a ser relegados por el mercado consumidor, de allí la necesidad de diversificarla, incrementando nuevas líneas o alternativas, mejoramiento de imagen, etc.

Los equipos que actualmente dispone la empresa, ya han cumplido su vida útil, razón por la cual deben ser sometidos a programas mucho más exigentes de mantenimiento y reparaciones. Son equipos de alto consumo energético, mismo que hacen que los costos de elaboración se incrementen en forma proporcional. Esto, sumado a la constante elevación de los valores de los servicios básicos, y de los materiales como polietileno y envases plásticos, ya que estos últimos varían en función del valor del barril de petróleo. La línea de pasteurización, como es de conocimiento de ustedes, está sobredimensionada para los niveles de producción de la empresa. Sin embargo de ello, y para procesar la leche esta debe ser accionada, consumiendo los mismos recursos, sin importar el volumen procesado.

Referente a la Leche Pasteurizada, los niveles de venta de este producto, cada vez son menores, por diversos motivos, mismos que van desde la introducción de diversas marcas de leche de larga duración (sometida al proceso denominado UHT), que no necesita de refrigeración y que por comodidad el cliente final la solicita cada vez en mayores volúmenes. O la casi nula publicidad a favor del producto, ya que este se lo relaciona con la línea de producción que COMPROLACSA, lanzó en colaboración con el Gobierno de ese entonces, en el que se entregaba a la población leche reconstituida.



Señores accionistas, es de conocimiento vuestro, que si las empresas no se actualizan en cuanto a tecnología, la que permitirá entregar al consumidor final el producto que este demande, las empresas de la competencia directa lo harán y tomarán posesión de la cuota de mercado de las que se vayan quedando relegadas tecnológicamente. Es por ello, que propongo a esta Junta, se analice la posibilidad de invertir en una línea de procesamiento de larga duración o UHT, o en el proceso de Súper-pasteurización. Este es el momento ideal para tal inversión, el mercado y el público consumidor así lo requieren, caso contrario, el destino de la COMPROLACSA es poco promisorio. Cada día que pasa, el volumen de negocio va decreciendo, y llegará el momento en que sea económicamente insostenible.

Este nuevo equipamiento, permitirá la ampliación de la cartera de productos, tales como, leches saborizadas, leche de larga duración de gran demanda actual. Paralelamente, el mencionado equipo permitirá procesar de mejor forma la Leche Pasteurizada, prolongando la vida útil y la calidad de la misma.

Se ha conformado un equipo de trabajo, con un nivel de profesionalización superior al 90%. Colaboradores, y con conocimientos del arte. A inicios del mes de octubre se debió prescindir de los servicios del Ing. Armando Tituana, persona poco colaboradora, líder negativo, y que causó más de un problema en producción.

Es conocido por todos la difícil situación por la que atraviesa la empresa en el aspecto financiero, razón por la cuál, entre otros factores, la empresa no paga sueldos reales de mercado, sin embargo de ello, y por negociaciones con los trabajadores, se mantienen en la empresa, ya que una elevada rotación del personal, ocasiona solo pérdidas, pues deberíamos entrenar al personal nuevo, y el que se retira, va con un valor agregado y se puede revalorizar en el mercado con la experiencia adquirida en COMPROLACSA. Sin embargo la empresa debería hacer una revisión del cuadro salarial, del cuál la empresa se beneficiaría, logrando la estabilidad del personal reduciendo el riesgo de espionaje industrial.

Esta empresa ha venido manteniendo un líder o responsable del área de producción, sin embargo, por una serie de movimientos de personal que se produjeron en el mes de noviembre se consiguió que la Ing. Tania Ochoa, laboratorista hasta aquel entonces, asuma el liderazgo en planta,



desempeñándose en las dos funciones: Laboratorio y Jefe de Planta, obteniéndose los resultados esperados de la gestión la mencionada profesional.

JUICIOS.

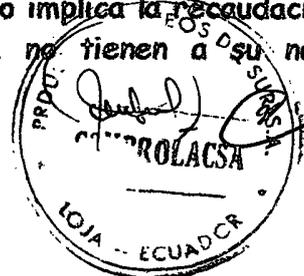
Debido a las falencias de orden legal con las que se iniciaron las demandas, no ha sido posible finalizar ninguno de los litigios, menos recuperar los montos adeudados. Por ello y por las múltiples ocupaciones del abogado contratado por la empresa por la administración anterior, Dr. Freddy Aguilera, se decidió entregar todos los procesos al Consultorio Jurídico "Lex Consult", comandado por el Dr. Cesar Guerrero, quien ha venido actuado a nombre de la empresa.

En el Juicio contra el Sr. Hugo Carrión, (9,921.33 USD), está solicitado el embargo del 50% de una propiedad, sin embargo al estar en tercería, y por la lentitud de los Magistrados de la Primera Sala de lo Civil en la que reposa el proceso, el avance del mismo ha sido casi nulo.

Así mismo el proceso en contra del Sr. Erick Vallejo (3,447.09 USD), se contrató los servicios de Peritos Grafólogos para determinar la validez de las firmas de los deudores y garantes de la Letra de Cambio objeto del Juicio, ya que la parte demandada alega que las rubricas que figuran en el documento no son auténticas. Ante la divergencia de criterios de los Peritos contratados por cada una de las partes, el Juez decidió contratar a uno Dirimente, el que fallo a favor de la Empresa, asegurando que las firmas corresponden y que son idénticas a las que figuran en el documento de identidad de cada uno de los firmantes. El proceso ha seguido su curso normal, el Sr. Juez ante las pruebas presentadas, deberá dictar sentencia en el tiempo más corto y ordenar el pago inmediato de los emolumentos adeudados.

El Ing. Armando Tituana, demanda a la empresa, por 13,000 USD, alegando el despido intepetivo, el pago de horas extras, diferencias salariales, aporte a la empresa, días festivos laborados, etc. Este proceso lo lleva el Dr. Cesar Guerrero y se encuentra pendiente la Audiencia de Prueba.

Visto el avance de los procesos legales, y de conversaciones mantenidas con los Abogados que actúan a nombre de la Empresa, aseguran que el obtener una sentencia favorable de los Señores Magistrados, no implica la recaudación de los montos adeudados, ya que los demandados, no tienen a su nombre



propiedades sujetas de embargo, salvo el caso del Sr. Carrión, pero es una propiedad de la que solo le corresponde el 50% y sobre la que recaen mas de cinco procesos similares al que mantenemos.

PRACTICANTES.

COMPROLACSA ha brindado la oportunidad de que estudiantes de instituciones de educación de nivel medio y superior, realicen prácticas dentro de la Empresa, tanto en el área de producción como en administración, según corresponda, otorgando las facilidades necesarias.

SITUACIÓN ECONOMICA Y FINANCIERA.

El balance general al 31 de diciembre del 2006, se puede notar que el Activo Corriente alcanza un valor de 71,875.76 USD, sin embargo si desglosamos esta cuenta, vemos que en Caja, existen simplemente 2,314.82 USD, monto menor al del año 2005 y que es mínimo para el giro de la empresa, razón suficiente por la que se debe recurrir al apalancamiento financiero en forma mensual.

El Activo Exigible, está en 37,170.35 USD, monto que teóricamente se considera una inversión y que retornaría en el tiempo que tarde hacer la recuperación de cartera a los clientes. Mas debemos notar que en esta cuenta también están sumados los valores correspondientes a los Litigios Legales que la Empresa mantiene sobretodo con extrabajadores que faltaron a su palabra y a la confianza brindada, bordeando el 40% del monto real de dicha cuenta. El corte de esta cuenta a diciembre del 2006, es superior al del 2005, lo que denota un incremento en el volumen de ventas.

El Activo Realizable, con una variación del 13% en relación al año anterior, y dentro del cuál constan los inventarios tanto de materia prima como de materiales e insumos y de producto terminado, alcanza un valor de 32,390.59 USD, valor que se justifica, pues al manejar productos de alta rotación, es necesario mantener inventarios altos, para poder abastecer la demanda del mercado con la celeridad adecuada.



El Activo Fijo para el 2006 es de 64,315.29 USD. Los Activos Totales, arrojan un valor de 141,466.65 USD, reflejando un decremento del 7% en relación al año anterior.

El Pasivo de la empresa se incrementa, producto de la precaria situación financiera, de 72,463.47 USD del 2005 a 84,963,35 USD para el 2006, influenciado sobre todo por un incremento en las Cuentas por Pagar, entre las que figuran valores pendientes con el Sr. Presidente Ejecutivo, y que fueron entregados en calidad de préstamos. De idéntica forma con el Sr. Fabián Rodríguez, quien anticipó ese monto como un primer paso previo a la negociación del vehículo Mercedes Benz.

El Capital de la empresa se mantiene en 85,000.32 USD constantes.

Haciendo un análisis detallado del Estado de Rentas y Gastos vemos que: Los Ingresos provenientes de las ventas son de 404,550.92 USD, mayor al monto alcanzado por este mismo concepto el año anterior, pero inferior en 16% al presupuestado para este año 2006.

Los Egresos, dentro del cuál se considera el Costo de Producción y Costo de Operación, al alcanzar sumados (428,635.41 USD) un valor mayor a los Ingresos totales nos da una pérdida del ejercicio de 23,208,80 USD.

En este punto es necesario hacer notar que debido a la imposibilidad de incrementar el valor de venta de los productos La Lojanita, por ejemplo de la Leche Pasteurizada, o en el Queso, no permiten ni siquiera la recuperación del costo de elaboración.

COMPETENCIAS GERENCIALES.

Dada la situación financiera en la que recibí la empresa y en la que lamentablemente se ha mantenido durante este período, ha primado la prudencia en los gastos, realizando los estrictamente necesarios para continuar con la normal operación de la planta. Se ha intentado por todos los medios disponibles, dar a conocer a la Empresa, como una de Prestigio y sinónimo de calidad, cumpliendo con todas las obligaciones que la empresa ha contraído, tanto con el sistema financiero, como con proveedores ya sea de materia prima



o de insumos. Se han pagado todos los impuestos y tasas que por Ley estamos obligados a cumplir.

Se ha administrado de la mejor forma el Recurso Humano, principal capital de la empresa inculcando en ellos valores y principios a fin de que vayamos todos en conjunto hacia el mismo norte de prosperidad.

Se ha logrado mantener presencia con la cartera de productos que la empresa oferta en cada uno de los Autoservicios de la ciudad, logrando negociaciones aceptables, referentes a plazos de pago.

Sin embargo de lo aplicado, de lo aportado, y de que algunas veces e descubierto personas que no van al mismo ritmo de la empresa, se han cumplido con el 85% de las metas presupuestadas para este año, las variaciones o diferencias se deben a las causas mencionadas anteriormente como: inestabilidad política, falta de control a productos terminados sin registros, introducción de nuevas alternativas, incremento del costo de insumos y servicios básicos, sobredimensionamiento y vetustez del equipamiento disponible, lo que sumado a la contracción de las ventas, y a la imposibilidad de incrementar el valor de venta de los productos, tenemos los resultados mencionados.

Se nota la imperiosa necesidad de conformar el Departamento de Ventas. Para esto, se debe contratar de forma urgente a una persona que tenga fundados conocimientos en el área de ventas, quien será el encargado de capacitar a los señores distribuidores, a fin de que ellos en su recorrido y ventas sean eficientes y eficaces. El encargado del Departamento de Ventas será el encargado de transmitir a los vendedores, los lineamientos y las políticas de la empresa.

En el mes de Julio de este año, se presentó a la Presidencia Ejecutiva de la empresa, un PROYECTO PARA LA REACTIVACION DE COMPROLACSA, proyecto debidamente financiado, mediante el cuál se deseaba principalmente cubrir algunos pasivos de la empresa, invertir en tecnología para poder desarrollar nuevas alternativas, además de obtener el fondo de maniobra o de operación que la empresa no lo dispone. Sin embargo, no se llegó a tomar la decisión y se debió seguir operando en iguales condiciones.



Señores Accionistas de esta Empresa, permítanme recordarles que las industrias que no invierten en tecnología y en desarrollo, que no diversifican y se estancan, son las que serán relegadas por el mas pequeño de sus competidores. El mercado lo dice hoy y lo repite a diario: la falta de tiempo, la comodidad, la adopción de nuevos hábitos de los consumidores, hacen que el mercado del principal producto de esta empresa la Leche Pasteurizada, que es el que da al flujo de dinero, mas no genera ganancias por el bajo nivel de comercialización, se vaya contrayendo cada día más. Es el momento de que **COMPROLACSA**, inicie una nueva era, invirtiendo en uno de los procesos mencionados, que le permita colocarse a la vanguardia de las industrias lácteas del Sur del País, inversión que permitirá un crecimiento adecuado de la empresa acorde al avance tecnológico del País.

Finalmente, y antes de concluir, quiero dejar sentado mi sincero agradecimiento a **COMPORLACASA**, por haberme brindado la oportunidad de aportar con mi humilde contingente, brindándome la confianza al entregarme los destinos de esta Empresa orgullosamente Lojana. Sepan ustedes Señores accionistas que el buscar las mejores alternativas para el mantenimiento de **COMPROLACSA**, pese al sin numero de circunstancias adversas ya señaladas, ha demandado mucho sacrificio y denodado esfuerzo, aportando muchas veces tiempo y recursos personales, con el único afán de ver en el tiempo más corto a **COMPROLACSA** como la empresa productora de Lácteos referente del Sur del País. El compromiso personal asumido con esta empresa, está en firme.

Loja, 30 de Abril del 2006


Ing. Eduardo Mauricio Eguiguren Luzuriaga
GERENTE GENERAL

