

# **COMPAÑÍA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DEL SUR COMPROLACSA**

## **INFORME ANUAL DE GERENCIA DEL AÑO 2007**

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 durante el ejercicio 2006 - 2007.

### **ACTUALIDAD DE LA EMPRESA A DICIEMBRE DEL 2007**

Para nadie es desconocida la incertidumbre creada a nivel Nacional y en todos los estratos y sectores productivos de la sociedad ecuatoriana. La creación de medidas emergentes que luego de un tiempo son derogadas o modificadas. Incremento de la carga impositiva, o modificaciones en ellas. Fijación del precio de venta al público PVP mediante Decreto Oficial de la leche al considerarla "Popular", las deficientes políticas de control de precio de los insumos, deflación, inflación, son factores que han influido negativamente en los resultados de este periodo. Aun más si analizamos que durante este año no se ha creado el Departamento de Ventas, encabezado por un Supervisor que sea el encargado de retroalimentar a COMPROLACSA de lo que sucede en el mercado luego de entregados nuestros productos, es decir que haga un Servicio Post Venta.

### **ESTADO GENERAL Y ACCIONES TOMADAS EN COMPROLACSA.**

Con el apoyo incondicional de parte de la Presidencia de la Empresa, se logró hacer los cambios que hacían falta en el área de producción reemplazando el material de los pisos y de los mesones de trabajo. Se colocó un gres italiano antideslizante de grado alimenticio. Esto ha permitido mejorar la imagen de la empresa ante los consumidores, pues a lo largo de este periodo se han permitido la visita de delegaciones de colegios o universidades tanto locales como nacionales; incluso de medios de comunicación. Lógicamente, al



adecentar el área de trabajo, las labores de limpieza se facilitan y se crea un ambiente más afable para el desempeño de las funciones de cada uno de los trabajadores.

Así mismo a inicios del año, con la finalidad de cumplir con el presupuesto de ventas propuesto, se asignaron cupos a cada uno de los vendedores de la Empresa tomando en cuenta los promedios de ventas mensuales de cada uno de ellos, los días laborables y festivos y la ruta asignada. Este programa de cupos, originó una serie de malestares con los distribuidores, los cuales se quejaban de falta de mercado. La Empresa sin embargo, pudo deducir luego de una análisis de las ventas durante el período de la implantación de este nuevo sistema de ventas, cual era la verdadera porción de mercado que debíamos explotar y con que productos. Al no ser propia la fuerza de ventas, no se pudo insistir con ese sistema, es decir no tienen relación de dependencia, lo que resta la posibilidad de presionar a los distribuidores por conquistar nuevos puntos de venta.

Más adelante se contrató a un Supervisor de Ventas, para que apoye en la gestión de ese personal, que colaboró por tres meses, implantando algunos cambios que mejoraron las ventas, pero que al no haber un seguimiento en el tiempo de las políticas implantadas, todo regresó al estado inicial. Además se contrató un vendedor propio, para obtener datos y evaluar cual de los dos sistemas es el más conveniente para COMPROLACSA.

Si de algo debo enorgullecerme, es de que conjuntamente con el personal de planta se ha conseguido estandarizar los productos. Esto es, optimizar la calidad de la leche pasteurizada reduciendo al mínimo el porcentaje de cortes en el mercado; mantener la calidad del yogurt incluso incrementar una nueva variedad "Mango" que ha tenido una buena aceptación del público consumidor. EL queso, la mantequilla y la crema de leche mantienen demandas elevadas.

Se tomó la decisión de suspender las negociaciones con la provincia de Zamora Chinchipe, debido fundamentalmente a problemas con la calidad de la materia prima proveniente del centro de acopio. . Calidad que estaba lejos de los parámetros implantados por COMPROLACSA para los proveedores en general; esto es: acides de 7 a 7,4 °SH; grasa mínimo 3,2% y prueba de alcohol: negativo. La leche proveniente de la zona Oriental, llegaba a la planta hasta con 9 °SH, grasa: 2,8 o 3% en el mejor de los casos; agua: hasta el 30% v/v. Situaciones como las mencionadas, llevaron a implantar sistemas de control de calidad mas estrictos, los que fueron incumplidos sistemáticamente por los proveedores, ocasionando más de un inconveniente

2  
2/1

en el área de producción, lo que degeneró en la suspensión de las negociaciones mencionada y buscar a otros proveedores del área local que suplieran ese déficit. El aprovisionamiento de leche cruda, se mantiene con proveedores de la hoya de Loja

Nuevamente este año COMPROLACSA ha carecido de fondo de maniobra o capital de operación, por lo que se debe recurrir al apalancamiento financiero, 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.

Ya para el tercer trimestre del año y debido a una escasez de leche cruda a nivel nacional, ocasionada por un proceso especulativo, se consiguió adherir a la lista de proveedores a dos de la hoya de Loja, que manejan el proceso de forma industrial y con todos los cuidados que estas empresas demandan. Ellos nos proveen en conjunto de 500 a 600 litros de leche diarios. El excedente de materia prima que ingresa a COMPROLACSA, se lo comercializa con PARMALAT de la ciudad de Cuenca. Situación esta que se espera sea temporal, pues la intención de la empresa es incrementar el volumen diario de leche procesada y vender la totalidad de la leche adquirida con un valor agregado.

Así mismo para este mismo período y debido no solo a la escasez de leche cruda, sino al incremento del costo de los insumos y materiales, además de que el Gobierno Nacional decretó un incremento en el Sueldo de los trabajadores, el constante incremento de venta de leche de larga vida en el mercado local, obligaron a practicar un incremento en los valores de comercialización de los productos que comercializa COMPROLACSA. Luego del anuncio de los nuevos valores, se lanzaron promociones en producto para los distribuidores y para los minoristas; todo esto para minimizar el impacto en las ventas que esto ocasionaría.

### INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

En la sección de yogurt, se introdujo la variedad de mango.

El inconveniente suscitado con el Centro de Acopio de Yanzatza, llevó a esta administración a buscar una solución, encontrándola con los miembros del Servicio Holandés de Cooperación y Desarrollo, SNV; con quienes luego de varias reuniones de visitas a los lugares de producción y talleres con los ganaderos de la zona, el Dr. Jorge Páez Presidente en funciones firmó un



CONVENIO DE COOPERACION INTERINSTITUCIONAL que persigue la Capacitación Integral de los productores, para lo cuál el SNV, aportará con recursos no reembolsables y COMPROLACSA, aporta con la infraestructura y recursos menores, para la consecución de los objetivos planteados. El SNV, viendo los recursos materiales y el verdadero potencial de la Empresa, han apostado a colaborar de esta forma, para el desarrollo y crecimiento de la Empresa Ancla, como ellos la denominan a COMPROLACSA.

El presupuesto inicial planteado por SNV para el presente proyecto sobrepasa los 110,000 USD, de los cuales COMPROLACSA, deberá aportar en especies un monto inferior a 1,000 USD.

Una vez finalizado el proceso, se contará con ganaderos totalmente capacitados y fidelizados con COMPROLACSA, que proveen de leche de buena calidad bajo los estándares fijados por la Empresa y a precios de mercado.

El equipamiento de la Empresa, como es de vuestro conocimiento, son de alto consumo energético, de tecnología antigua y que son sometidos a constantes reparaciones no por falta de mantenimiento preventivo, sino por las condiciones mencionadas.

Referente a la venta de "Leche Pasteurizada", ya en el informe del año anterior, mencioné a ustedes Miembros de esta Dignísima Junta, la necesidad imperiosa de invertir en tecnología de punta. La adquisición de un sistema que permita la elaboración de leche de larga duración, esto permitirá que COMPROLACSA compita en el mercado no solo local, sino ya Nacional con productos de alta calidad. El segmento de mercado que consume leche pasteurizada siempre estará allí, pero cada vez será menor.

Es conocido por todos la difícil situación por la que atraviesa la empresa en el aspecto financiero, lo cual la convierte en una Empresa poco atractiva para nuevas inversiones. Sin embargo considero que una inyección de capital fresco, invertido en tecnología; en la conformación de un real departamento de ventas (falencia principal); en la diversificación de la cartera de productos que COMPROLACSA oferta al mercado; capital de trabajo; renovación de la imagen institucional, permitirán un mejor funcionamiento de la misma, arrojando los resultados esperados por cada uno de ustedes.

## **JUICIOS.**

Debido a las falencias y omisiones de orden legal con las que se iniciaron los procesos judiciales, no ha sido posible finalizar ninguno de los ellos, menos recuperar los montos adeudados por terceros.

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.

En el proceso instaurado en contra del Sr. Erick Vallejo (3,447.09 USD), este se desestimó por cuanto, no se presentó a su debido momento una copia certificada del Nombramiento de Gerente General de ese entonces Ing. Luís Ludeña M., con lo cual se invalidó todo el proceso. Se solicitó el desglose del proceso para obtener la Letra de Cambio y Reiniciar la Demanda por la vía ordinaria.

## **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 2007, se puede notar que el Activo Corriente alcanza un valor de 88,628.75 USD, al desglosar esta cuenta, vemos que en Caja, existen 1,217.04 USD, monto 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 50,556.91 USD, De esta cuenta, el 74% es de Clientes, es decir es un monto que teóricamente se considera una inversión y

*C  
S/1*

que retornaría en el tiempo que tarde hacer la recuperación de cartera a los clientes. Otro rubro que pesa en esta es el de Gastos Pagados por Anticipado.

El **Activo Realizable**, con una variación del 14% 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 36,854.80 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 Pasivo de la empresa se incrementa, producto de la precaria situación financiera, de 84,963.35 USD del 2006 a 136,016.68 USD para el 2007, de esto sobre el 66% son Cuentas por Pagar, entre las que figuran valores pendientes con el Sr. Presidente Ejecutivo que fueron entregados en calidad de préstamos. 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 366,341.19 USD En tanto que los **Egresos**, dentro del cuál se considera el **Costo de Producción y Costo de Operación**, alcanzan sumados 361,420.12 USD dando una utilidad bruta de 4,921.07 USD para este período. Sin embargo los **Gastos de Operación** que en esta empresa son elevados y que alcanzan a 52,968.76 USD determinan el resultado negativo en el presente ejercicio fiscal.

## **COMPETENCIAS GERENCIALES.**

La situación financiera a nivel Nacional, la contracción en el poder adquisitivo de la Moneda Dura adoptada por el Ecuador, el elevado porcentaje de incertidumbre, entre otros han influido directamente en **COMPROLACSA**

Dadas estas condiciones, 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 contraídas, tanto con el sistema financiero, como con proveedores en general. Se han cumplido todos los impuestos y tasas que la

Ley dictamina. En este caso quiero presentar mis sinceras disculpas ante el Dr. Jorge Páez, Presidente Ejecutivo de esta Empresa, ya que abusando de su gentileza nos hemos demorado en los pagos de las obligaciones que esta Empresa mantiene con él. Sin embargo, se planteará una fórmula de pago, a fin de que en el tiempo más cortos hayamos satisfecho dichas cuentas pendientes.

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, prueba de ello, es el bajo nivel de cuentas por cobrar a clientes.

Debo insistir una vez más en 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 sus subordinados (vendedores no distribuidores), a fin de que ellos en su recorrido y ventas sean eficientes y eficaces.

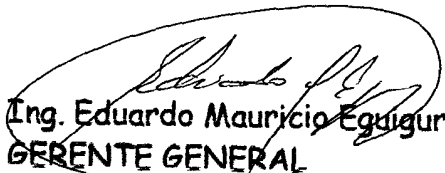
Señores Accionistas de esta Empresa, permítanme recordarles que las industrias que no invierten en tecnología y en desarrollo, que no diversifican y se estancan, son las que serán relegadas por el mas pequeño de sus competidores. El mercado lo dice hoy y lo repite a diario: la falta de tiempo, la comodidad, 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 COMPROLACASA, 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 COMPORLACSA, pese al sin numero de circunstancias

Q  
2/8

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, 27 de Marzo del 2007

  
Ing. Eduardo Mauricio Eguiguren Luzuriaga  
GERENTE GENERAL



emel/