



PAN DEL ECUADOR S.A.

P-GG-53-2003.

Cuenca, miércoles 26 de marzo de 2003.

Señores
ACCIONISTAS DE LA EMPRESA
PAN DEL ECUADOR S.A.
Ciudad.

Señores:

Ponemos a consideración el informe de la Administración de PAN DEL ECUADOR S.A. correspondiente al año económico 2002, de conformidad con la Ley, Estatutos, y Reglamentos Vigentes, el que esta contenido en los siguientes aspectos:

1. Los aspectos económicos del año 2002.
2. Pan del Ecuador en el panorama nacional.
3. Los resultados y cifras Pan del Ecuador S.A.
4. El 2003 como meta prioritaria.

1. LOS ASPECTOS ECONÓMICOS DEL AÑO 2002.

Si bien la inflación bajo y se situó en alrededor del 10%, la dolarización no encontró eco dentro de la disciplina en el manejo fiscal, pues las cuentas fiscales afectaron el entorno que sustenta el esquema monetario.

Cabe destacar algunos aspectos que son indicadores y que dicen y desdicen de una estabilidad económica.

Las remesas siguen siendo un gran aporte a la economía (1.400 millones de dólares) y por ello el consumidor respondió mejor que ningún otro factor ante la dolarización.

La compra de bienes importados tuvo un crecimiento sostenido, desde luego en detrimento de la competitividad de las empresas nacionales, que se mantienen en bajos niveles y con riesgo si se piensa en el ingreso de bienes de contrabando, esto también se mantiene y su consumo es alto con el dinero proveniente de los emigrantes.

No hubo un manejo fiscal disciplinado, ni cuentas claras. Las reformas presupuestarias eran mensuales y se buscó recursos con la venta anticipada de crudo y se esfumaron los ingresos por la diferencia de precios del petróleo.

El precio bueno del oro negro ha sido otro aporte importante de la dolarización.

La única obra que registró una inyección de capital privado fresco fue la construcción del OCP.

En el campo eléctrico el fracaso fue contundente y el futuro es oscuro.

Hay un excedente fiscal en el año 2002 de alrededor de ciento ochenta y cuatro millones, esto es 0.7% del PIB pero también hay una brecha fiscal. Pues el gasto público creció enormemente.



PAN DEL ECUADOR S.A.

La inflación ha llevado a los precios ecuatorianos por encima de los de los países vecinos, tomando menos competitivos su agricultura y manufactura.

2. PAN DEL ECUADOR EN EL PANORAMA NACIONAL.

El año pasado se hizo un análisis serio de los parámetros técnicos, económicos y políticos con que se manejan los sectores productivos. Lo principal es que el Estado en general no apuntala a través de normas técnicas y directrices sustentables con el fin de que los sectores se consoliden para mantener transparencia en su gestión y así obtener resultados.

El país no sabe como ejecutar el proceso de liberación económica que se acerca.

Solo pensar en que no somos una economía de escala, trae recelos que solo con precios (no digamos calidad) pueden imponer condiciones que nos dejen simplemente fuera de toda producción.

Vemos muy difícil como la rama de la panificación y galletería se desenvuelve en el escenario productivo. Solo el hecho que los principales ingredientes vienen de monopolios y oligopolios, en dolarización, crea evidentemente un panorama impuesto. Harina, manteca azúcar, levadura, sal, agua, energía eléctrica, etc. son entonces casi todas las materias primas sujetas a precios impuestos; así el azúcar en Colombia se vende a \$14.00 en Ecuador a \$20,00, la harina en Perú se expende a \$15,00 en el Ecuador a \$21,00

¿Quién auxilia y consolida a la industria Ecuatoriana? y ¿Qué decir de los intereses?

La empresa automatizó la producción de galleta y colada, de acuerdo a políticas del año 2001, años en que se firmó un nuevo contrato con el PNUD, pero los resultados no han sido positivos.

El contrato, no fue de un año calendario y por tanto el monto de \$2'500.000,00 se extendió por seis meses y tan solo por el 90%. No cumplieron con el anticipo del 30%, y no tuvieron presupuesto para cancelar. Ocho meses nos adeudaron cifras que sobrepasaron los \$800.000,00, lo que causó una incidencia financiera grave; el alargue del contrato afectó en el costo de mano de obra y claro la oferta no fue notable en tanto en cuanto el contrato no fue de un año, y claro la licitación se efectuó en octubre del 2000, el contrato se firmó en Junio del 2001 y el producto se entregó hasta enero 13 del 2003. Increíble que haya entidades que en la practica obliguen a las empresas a perder: por tiempo, por montos y claro por precios, solo la harina subió el 50%. Esto consideramos algo injusto.

Los resultados son en consecuencia negativos, por este inusual trato a un contrato que se volvió unilateral, y que en el transcurso del periodo: junio 2001 a junio 2002 se tornó en contra de toda racional negociación.

3. LOS RESULTADOS Y CIFRAS DE PANESA.

PAN DEL ECUADOR S.A.

RESULTADOS ECONOMICOS: a

	2001	2002	INCREMENTO	%
1. MATERIA PRIMA / PANESA a				
KG				
Harina	1,131,831.61	840,054.35	-291,777.27	-25.78
Azúcar	164,774.68	115,709.04	-49,065.65	-29.78
Grasas	165,807.89	105,987.33	-59,820.56	-36.08
Levadura Fresca	19,044.54	22,950.90	3,906.36	20.51
Levadura Seca	5,404.26	1,083.25	-4,321.01	-79.96
Huevos	44,360.05	31,707.91	-12,652.14	-28.52
	1,531,223.03	1,117,492.77	-413,730.26	-27.02
PNUD a				
KG				
Harina	848,533.16	778,917.58	-69,615.58	-8.20
Azúcar	258,817.12	201,625.00	-57,192.12	-22.10
Grasas	104,507.24	101,877.18	-2,630.06	-2.52
	1,211,857.52	1,082,419.76	-129,437.76	-10.68
2. PRODUCCIÓN EN KILOS DE MASA / PANESA				
Pan	1,706,297.85	1,263,460.41	-442,837.44	-25.95
Pastas y Galletas	270,290.26	200,764.79	-69,525.47	-25.72
	1,976,588.11	1,464,225.20	-512,362.91	-25.92
PNUD a				
Galletas	614,590.99	558,886.00	-55,704.99	-9.06
Colada	727,865.00	453,559.00	-274,306.00	-37.69
	1,342,455.99	1,012,445.00	-330,010.99	-24.58
3. KILOS PRODUCIDOS a				
Fabrica	837,373.12	628,575.62	-208,797.51	-24.93
Principal	322,556.85	240,650.16	-81,906.69	-25.39
Delicentro 1	29,613.16	15,558.00	-14,055.16	-47.46
Delicentro 2	4,229.72	7,577.89	3,348.17	79.16
Delicentro 3	174,922.14	132,189.51	-42,732.63	-24.43
Delicentro 5	31,725.84	16,876.93	-14,848.91	-46.80
	1,400,420.82	1,040,599.91	-358,992.72	-25.63
4. COSTOS / PANESA				
Materia Prima	647,273.62	636,798.92	-10,474.70	-1.62
Mano de Obra	339,393.69	281,784.92	-57,608.77	-16.97
Gastos de Fabricación	332,044.21	409,800.60	77,756.39	23.42
	1,318,711.52	1,328,384.44	9,672.92	0.73

PAN DEL ECUADOR S.A.

PNUD				
Materia Prima	852,449.11	620,507.25	-231,941.86	-27.21
Mano de Obra	163,897.68	157,824.74	-6,072.94	-3.71
Gastos de Fabricación	188,244.46	187,983.16	-261.30	-0.14
	1,204,591.25	966,315.15	-238,276.10	-19.78

5. GASTOS OPERACIONALES / PANESA

Administración	281,751.44	336,784.99	55,033.55	19.53
Ventas	388,631.22	440,234.14	51,602.92	13.28
Financieros	16,708.80	7,628.41	-9,080.39	-54.34
	687,091.46	784,647.54	97,556.08	14.20

PNUD				
Administración	60,829.46	89,881.40	29,051.94	47.76
Ventas	60,551.08	47,088.67	-13,462.41	-22.23
Financieros	37,590.75	96,672.02	59,081.27	157.17
	158,971.29	233,642.09	74,670.80	46.97

6. VARIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

Maquinaria y Equipo	597,945.64	821,697.07	223,751.43	37.42
Vehículos	44,179.80	45,059.80	880.00	1.99
Muebles y Enseres	216,776.66	222,989.27	6,212.61	2.87
Herramientas	2,690.23	2,816.05	125.82	4.68
Terrenos y Edificios	355,666.21	337,164.15	-18,502.06	-5.20
Mejora de Locales	67,404.22	73,396.69	5,992.47	8.89
Equipo de Computación	0.00	28,755.86	28,755.86	0.00
	1,284,662.76	1,531,878.89	218,460.27	17.01

7. VENTAS / PANESA a

Pan	1,490,441.87	1,615,095.12	124,653.25	8.36
Pastas y Galletas	418,771.09	338,373.82	-80,397.27	-19.20
Lácteos	89,127.54	115,193.97	26,066.43	29.25
Otros	43,449.32	43,600.54	151.22	0.35
	2,041,789.83	2,112,263.45	70,473.62	3.45

PNUD				
Galleta	475,003.59	808,436.65	333,433.06	70.20
Colada	523,706.74	793,890.32	270,183.58	51.59
	998,710.33	1,602,326.97	603,616.64	60.44

8. AMORTIZACIÓN	1,822.04	2,746.76	924.72	50.75
	1,822.04	2,746.76	924.72	50.75

PAN DEL ECUADOR S.A.

9. DEPRECIACIONES A.	503,610.53	569,107.55	65,497.02	13.01
	503,610.53	569,107.55	65,497.02	13.01

10. REEXPRESION MONETARIA	242,679.04	242,679.04	0.00	0.00
	242,679.04	242,679.04	0.00	0.00

4. EL 2003 COMO META PRIORITARIA. : LAS PROYECCIONES

Considerando al 2003 como el primer año de un nuevo gobierno, la incertidumbre se evidencia como una constante en el desarrollo de las diferentes gestiones, tanto públicas como privadas, no obstante, de las primeras declaraciones y acciones del actual régimen se puede inferir que no existe una política concreta orientada al desarrollo y reactivación del sector productivo, más bien al contrario, este sector aparece como uno de los más vulnerables al tener que enfrentar entornos de competencia en desigualdad de condiciones con otros países cuyos gobiernos evidencian un fuerte apoyo a la actividad productiva y comercial.

Desde este punto de vista el 2003 se presenta como un año complejo para el desarrollo de la actividad empresarial, por tanto las empresas deberemos tomar conciencia de esta realidad y consolidar una gestión altamente eficaz, eficiente y creativa, como la única posibilidad de sobrevivir y prepararnos para condiciones aún más difíciles que se avecinan conforme vence el plazo para la implementación total del Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA).

ENFRENTANDO LOS NUEVOS DESAFIOS

Pan del Ecuador ha iniciado un proceso de Gestión Estratégica cuyo enfoque principal se orienta a consolidar un negocio rentable y sustentable. Este propósito conlleva una reestructuración integral de la empresa, tanto en sus áreas organizacionales, como en todos sus procesos primarios de operación, bajo los lineamientos de un Plan Estratégico y de Negocios.

El 2003 marcará el inicio de este nuevo enfoque, cuyos principales acciones, en los diferentes ámbitos del quehacer empresarial, presentamos a continuación.

MERCADO: Nuestra capacidad instalada se encuentra totalmente subutilizada, debido en gran medida al enfoque actual del negocio, especialmente en fábrica, donde se produce únicamente lo que se vende, independientemente de lo que se es capaz de producir. Por tanto el nuevo enfoque se basa en una presupuestación de ventas que surja de nuestra capacidad de producción y por tanto la búsqueda de los mercados que puedan absorberla, mas aun cuando nuestra participación en un nuevo programa de colación escolar es incierta e improbable, bajo las condiciones en las que se venía desarrollando. En tal virtud las principales acciones a emprender son:

- Implementar las propuestas de estrategia comercial en cada negocio, con presencia nacional, de acuerdo a nuestro plan estratégico:

- o Fabrica:

PAN DEL ECUADOR S.A.

- Focalización a panes industriales vendidos a gran escala en los mayores autoservicios (Supermaxi, Mi Comisariato, Tia,....) y distribuidores a nivel nacional.
- Mejorar sistema de distribución de productos industriales, incluyendo productos compatibles que no sean producidos por la empresa.
- o Puntos Calientes:
 - Recuperar mercado y posicionamiento en Cuenca.
 - Potenciar mercado de productos de valor agregado (pastelería).
 - Incursionar en el desarrollo de productos, con valor agregado, para mercados específicos, externos a los puntos calientes (escuelas, autoservicios, cadenas comerciales, Turismo, Catering,....)
 - Desarrollo de franquicias propias y sociedades estratégicas (con franquicias existentes)
- o Galletería:
 - Estructurar nueva línea de negocios.
 - En el 2003 reemplazar producción de galletas generada por la Colación Escolar con este nuevo rubro de negocio.
 - Comercializar producto a nivel nacional, en los principales autoservicios y a través de distribuidores calificados.
 - Desarrollar mercado de galletas para lonchera y como sustituto de algunos snacks.
 - Incursionar en mercado de galletas "finas" con alto valor agregado, con cobertura nacional y para exportación.
- Desarrollo de procesos de control y gestión de pedidos, así como de atención y servicio a los clientes, para todas las líneas de negocio.
- Apoyar con actividades de mercadeo, promoción y publicidad nuestra gestión comercial.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL- PROCESOS INTERNOS: La orientación general de este punto se basa en la adecuada gestión del recurso humano y un cambio hacia la administración por procesos. El gran enfoque se presenta en el modelo de Gestión Estratégica, sin embargo, citamos a continuación las acciones más relevante ha emprender:

- o RRHH
 - Selección y calificación del recurso humano.
 - Optimización del personal de acuerdo al tamaño del negocio.
 - Implementación de sistema de remuneración variable
- o ADMINISTRACION
 - Control de gestión mediante la implementación del esquema de Gestión Estratégica: Planificación Estratégica, Cuadros de Mando (BSC), Sistema de Calidad ISO 9001:2000, Presupuestación y Control presupuestal (control y optimización de costos).
 - Esta implementación abarca todos los procesos internos de la organización.
- o SISTEMAS
 - Puesta en funcionamiento del nuevo sistema informático para la empresa.



PAN DEL ECUADOR S.A.

- Incorporación de sistemas de comunicaciones y transmisión de datos.
- Patente del Sistema

○ PRODUCCION-CALIDAD

- Implementación de sistemas de higiene e inocuidad alimentaria a través de la puesta en marcha de las GMP y el HACCP, tanto en fábrica como en los Puntos Calientes.
- Desarrollo del control de los procesos para la producción en fábrica y puntos calientes.
- Implementación de procesos para el desarrollo de productos nuevos y mejoramiento de productos

ESTRATEGIA ECONOMICA: La gestión económica se ha planteado dos frentes de acción, el primero orientado a generar la estabilización económica del negocio y el segundo dirigido a consolidar económicamente y de manera sostenida a la empresa. Las tareas macro a emprender son:

- Recuperar capital de trabajo y liquidez del negocio
- Mejorar calificación de riesgo en el mercado financiero-bancario.
- Mejorar los principales indicadores económicos del negocio: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cartera, EBITDA, etc.

INVERSIONES: No se tienen previstas inversiones mayores, en vista que este año deberemos consolidar las anteriores especialmente en lo que a maquinaria se refiere, sin embargo, para cumplir con nuestros objetivos, necesitamos generar algunas inversiones de menor escala, entre las cuales citamos:

- Maquinaria y equipos para producción (formadora para pan cortado, termómetros, phmeter, requerimientos para GMP y HACCP)
- Equipos para control de calidad (farinógrafo, termómetros, phmeter, requerimientos para GMP y HACCP)
- Adecuación de infraestructura de producción en local Huayna Capac

Atentamente,
PAN DEL ECUADOR S.A.

DR. CARLOS BENALCAZAR SUBIA,
PRESIDENTE.

CBS/MVF/saa
C.C.: F.C.
F.

MANUEL VICUÑA F., ING.
GERENTE GENERAL.