



PAN DEL ECUADOR S.A.

Cuenca, Marzo del 2004

Señores:

**ACCIONISTAS DE LA EMPRESA
PAN DEL ECUADOR S.A
Ciudad.-**

Señores:

A consideración de ustedes, el informe del presidente y de la administración de Pan de Ecuador S.A del año económico 2003, de acuerdo a la ley, los Estatutos y más Reglamentos, el mismo que tiene los siguientes aspectos:

- a) Generalidades económicas del 2003
- b) La empresa en el contexto del país
- c) Resultados Económicos
- d) Perspectivas para el 2004

a) **GENERALIDADES ECONOMICAS DEL 2003.**

El Ecuador arranco el 2003 con un nuevo gobierno y desde luego con la esperanza de que no es político, sino un militar del pueblo que imprimiera algún cambio esperanzador en el quehacer político-económico del país.

Las expectativas a diciembre se diluyeron como por un encanto a pesar de haber existido buenos ingresos petroleros todo el año y también a las remesas de los migrantes que van al alza, así como el crecimiento de las exportaciones en algunos rubros, sin embargo el mal o la otra cara de la medalla sigue siendo de inestabilidad; pues la falta de consolidación productiva, el bajo nivel de empleo, la pobreza no declina y se mantiene alrededor del 60% y los que viven por debajo de la línea de la pobreza llegan al 16%.

Creemos que existe un gobierno sin ninguna experiencia administrativa, sin dotes alguno de estadista y que al país le esta llevando a una crónica desestabilización institucional.

Se creyó que cuando inicio el gobierno la invitación al Dialogo Social con 5 ejes definidos, era para lograr consensos a fin de elaborar una agenda mínima que priorice las políticas de Estado que lleven a pensar que el objetivo era lograr que se llegue a una sociedad equitativa.

b) **LA EMPRESA EN EL CONTEXTO DEL PAIS.**

Un balance preliminar de la situación empresarial en el Ecuador, señala que los términos de producción y comercialización experimentara índices y contradicciones



PAN DEL ECUADOR S.A.

inusuales y que solo confirman y realzan los indicadores del año próximo pasado. Así se experimento una caída del mercado por precios, contrabando y otros índices como el valor de los servicios básicos, impuestos e intereses que en vez de buscar precios internacionales para competir aumentaron en un 15%,... .. como para rypley

La empresa a pesar de su automatización y la búsqueda de mercados en galletería no acertó con su política y estrategia.

La comercialización a nivel nacional por intermedio de los principales autoservicios y a través de distribuidores no dio resultado. Tal vez no hubo orientación, seguimiento y responsabilidad. Se dejo en una sola mano toda una responsabilidad de 500.000 dólares de inversión.

El contrato con el PNUD murió con el nuevo gobierno. No tuvimos en la practica manera alguna que cumplan con el contrato, y las consecuencias ya anotamos en el informe del 2002 , fueron graves.

La administración, a pesar de los resultados, y por estructurar una nueva línea de negocios (galletería) no acometió a tiempo con la grasa de la empresa, con los latisueños y con la burocracia existente que incidía mes a mes con cifras negativas sin existir en un solo mes una luz en la gestión.

En Julio del 2003 se produce la renuncia del gerente y se comienza una reestructuración de gestión especialmente de ajuste de recursos humanos; claro que con algún riesgo pero la acción ha llevado a la empresa a frenar las perdidas.

Esta gestión e implementación compromete al personal que queda, en una búsqueda de resultados a base de la multifuncionalidad, por lo que los directivos estamos en la obligación de darnos a nuestros colaboradores para tener y buscar su compromiso.

c) RESULTADOS ECONOMICOS

RESULTADOS ECONOMICOS A:

1.1 MATERIA PRIMA/PANESA FABRICA/KG.

	2002	2003	INCREMENTO	%
Harina	575,981.40	582,606.90	6,625.50	1.15%
Azúcar	71,675.72	70,475.31	-1,200.41	-1.67%
Grasas	65,283.12	65,633.36	350.24	0.54%
Levadura F. sca	19,550.40	20,557.22	1,006.82	5.15%
Levadura Seca			0.00	0.00%
Huevos	12,337.70	12,147.04	-190.66	-1.55%
Otros	31,939.69	35,987.62	4,047.93	12.67%



PAN DEL ECUADOR S.A.

776,768.03	787,407.45	10,639.42	1.37%
------------	------------	-----------	-------

1.2 MATERIA PRIMA/PANESA GALLETERIA / KILOS

Harina	59,623.90	138,684.81	79,060.91	132.60%
Azúcar	14,905.98	45,347.51	30,441.53	204.22%
Grasas	11,924.78	35,101.58	23,176.80	194.36%
Otros	4,769.91	11,402.02	6,632.11	139.04%
	91,224.57	230,535.92	139,311.35	152.71%

1.3 MATERIA PRIMA/PANESA LOCALES/KG

Harina	179,656.22	168,545.89	-11,110.33	-6.18%
Azúcar	28,477.32	24,740.36	-3,736.96	-13.12%
Grasas	25,869.93	26,718.64	848.71	3.28%
Levadura Fresca	4,275.90	4,755.40	479.50	11.21%
Levadura Seca	557.72		-557.72	0.00%
Huevos	19,425.91	18,354.15	-1,071.76	-5.52%
Otros	61,308.59	54,932.42	-6,376.17	-10.40%
	319,571.59	298,046.86	-21,524.73	-6.74%

PNUD a

Harina	778,917.58		0.00	0.00%
Azúcar	201,625.00		0.00	0.00%
Grasas	101,877.18		0.00	0.00%
	1,082,419.76	0.00	0.00	0.00%

PNUD a

Galletas	558,886.00		0.00	0.00%
Colada	453,559.00		0.00	0.00%
	1,012,445.00	0.00	0.00	0.00%

3. KILOS PRODUCIDOS EN MASA

Fábrica	1,094,136.25	1,118,901.01	24,764.76	2.26%
Galletas	97,663.95	245,022.62	147,358.67	150.88%
SUBTOTAL 1	1,191,800.20	1,363,923.63	172,123.43	14.44%
Principal	240,650.16	205,875.56	-34,774.60	-14.45%
Delicentro 1	15,558.00	26,054.70	10,496.70	67.47%
Delicentro 2	7,577.89	877.80	-6,700.09	-88.42%
Delicentro 3	132,189.51	52,232.37	-79,957.14	-60.49%



PAN DEL ECUADOR S.A.

Delicentro 5	16,876.93	28,683.83	11,806.90	69.96%
SUBTOTAL 2	412,852.49	313,724.26	-99,128.23	-24.01%
TOTAL	1,604,652.69	1,677,647.89	72,995.20	4.55%

4. COSTOS/PANESA

Materia Prima	636,798.92	777,205.67	140,406.75	22.05%
Mano de Obra	281,784.92	253,259.43	-28,525.49	-10.12%
Gastos de Fabricación	409,800.60	574,290.82	164,490.22	40.14%
	1,328,384.44	1,604,755.92	276,371.48	20.81%

PNUD

Materia Prima	620,507.25		-620,507.25	-100.00%
Mano de Obra	157,824.74		-157,824.74	-100.00%
Gastos de Fabricación	187,983.16		-187,983.16	-100.00%
	966,315.15	0.00	-966,315.15	-100.00%

5. GASTOS OPERACIONALES/PANESA

Administración	336,784.99	390,971.00	54,186.01	16.09%
Ventas	440,234.14	493,803.18	53,569.04	12.17%
Financieros	7,628.41	87,349.86	79,721.45	1045.06%
	784,647.54	972,124.04	187,476.50	23.89%

PNUD

Administración	89,881.40		-89,881.40	-100.00%
Ventas	47,088.67		-47,088.67	-100.00%
Financieros	96,672.02		-96,672.02	-100.00%
	233,642.09	0.00	-233,642.09	-100.00%

6. VARIACION DE ACTIVOS FIJOS

Maquinaria y Equipo	821,697.07	824,413.63	2,716.56	0.33%
Equipo de Oficina	121,381.12	121,427.39	46.27	0.04%
Vehículos	45,059.80	45,059.80	0.00	0.00%
Muebles y Enseres	101,608.15	104,560.97	2,952.82	2.91%
Herramientas	2,816.05	2,816.05	0.00	0.00%
Terrenos y Edificios	337,164.15	337,361.75	197.60	0.06%
Mejora de Locales	73,396.69	73,396.69	0.00	0.00%
Equipo de Computación	28,755.86	54,582.46	25,826.60	89.81%
	1,531,878.89	1,563,618.74	31,739.85	2.07%

7. VARIACION DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS

Maquinaria y Equipo	316,632.28	388,073.61	71,441.33	22.56%
Equipo de Oficina	74,591.10	93,627.11	19,036.01	25.52%
Vehículos	25,641.37	33,928.62	8,287.25	32.32%



PAN DEL ECUADOR S.A.

Muebles y Enseres	63,279.97	71,735.65	8,455.68	13.36%
Herramientas	1,890.40	2,104.14	213.74	11.31%
Edificios e Instalaciones	33,835.94	44,669.67	10,833.73	32.02%
Mejora de Locales	50,132.09	56,561.93	6,429.84	12.83%
Equipo de Computación	3,104.41	18,970.88	15,866.47	511.09%
	569,107.56	709,671.61	140,564.05	24.70%

7. VENTAS/PANESA a				
Pan	1,615,095.12	1,742,089.42	126,994.30	7.86%
Pastas y Galletas	338,373.82	429,246.98	90,873.16	26.86%
Lácteos	115,193.97	114,313.15	-880.82	-0.76%
Otros	43,600.54	45,056.22	1,455.68	3.34%
	2,112,263.45	2,330,705.77	218,442.32	10.34%

PNUD				
Galleta	808,436.65		-808,436.65	-100.00%
Colada	793,890.32		-793,890.32	-100.00%
	1,602,326.97	0.00	-1,602,326.97	-100.00%

8. AMORTIZACIÓN				
	2,746.76		-2,746.76	-100.00%
	2,746.76	0.00	-2,746.76	-100.00%

d) PERSPECTIVAS PARA EL 2004

Creemos que el negocio se puede sustentar y ser rentable y tenemos el propósito de reestructurar la reorganización focalizando la producción en la línea del pan de fabrica y en los puntos calientes. Lo primero: Recuperar mercado y establecer definitivamente nuestra posición en Cuenca.

Tenemos capacidad y la debemos utilizar para ampliar el negocio que esta montado y es capaz de producir mucho más.

Todos debemos entrar a comercializar y de la gerencia de comercialización exigimos propuestas y acciones que amplían el mercado . todos conocemos el know how, y sobre todo el negocio , por tanto un plan agresivo tiene que llevarnos a mejorar la distribución de nuestros productos industriales. Tenemos que llegar a ser los proveedores del 20% del mercado local, este año.



PAN DEL ECUADOR S.A.

En los puntos calientes, tenemos que volver a la diferenciación, al valor agregado, a mejorar la presentación de pastelería y recuperar mercado todos los días.

En cuanto a la línea de galletería , si no bajamos el valor del activo, tenemos que maquilar o producir para terceros: marcas privadas.

Buscar marca del exterior para producir para ellos. Conseguir un cupo de una marca internacional para abastecer el Ecuador.

Buscar en definitiva qué galleta de dulce gusta para hacer cadena con el exterior. Tenemos que encontrar contactos.

El 2004 tiene que ser para acertar

Atentamente,

Dr. Carlos Benalcazar Subía
PRESIDENTE