

PLYWOOD ECUATORIANA S. A.

INFORME DEL PRESIDENTE: Año 2012

1. POLITICA Y ECONOMIA

El desempleo y los precios del petróleo fueron básicamente los mismos que los del año anterior. Entre los indicadores que se pueden apreciar constan una inflación y un crecimiento anual moderados.

Según el Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Ecuador es uno de los países de Latinoamericanos con niveles más altos de gasto público respecto a su Producto Interior Bruto (PIB), pues en el año 2012 fue equivalente al 30.5% (2011: 27.3) del PIB, mientras que la media de la región se sitúa en el 22,9%. Para el 2013, el Ejecutivo ha elaborado un presupuesto general que asciende a \$28,466 millones de dólares.

La presión tributaria ubicada por encima del nivel de desarrollo del país, demuestra que el modelo económico no es sostenible debido a una visión fiscal y social incompatible.

Sector real

El crecimiento económico del Ecuador en términos reales, revela una disminución de tres puntos porcentuales con respecto al año al 2011. Un resumen del comportamiento del PIB es el siguiente:

Sector real	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
PIB (\$ Mln corriente)	54,209	52,022	57,978	67,427	73,232	78,217
PIB (\$ Mln de 2000)	24,032	24,119	24,983	26,928	28,227	29,351
Crecimiento PIB % (real)	7.2%	0.4%	3.6%	7.8%	4.8%	4.0%
PIB p/cap. \$ (real)	1,741	1,722	1,759	1,847	1,936	2,013

Sector externo

El sector externo demuestra que las exportaciones crecieron 7.1% en el año 2012 (2011: 27.5%) y que las importaciones subieron 4.5% (2010: 17.9%), produciendo una leve mejoría en la balanza comercial pero, de todos modos, negativa. Un breve resumen en millones de \$ es el siguiente:

Sector externo	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Exportaciones	18,818	13,863	17,490	22,322	23,899	25,094
Importaciones	17,737	14,097	19,469	23,010	24,042	25,004
Balanza comercial	1,081	(234)	(1,979)	(688)	(143)	90
Inversión extranjera directa	1,056	305	161	640	550	650
Remesas	3,082	2,666	2,591	2,672	2,392	2,200

Durante los últimos cinco años la tendencia de la balanza comercial ha sido negativa a pesar de las trabas a las importaciones y a la creación del impuesto a la salida de divisas 5% (2010 y la mayor parte de 2011: 2%).

Deuda

Mientras la deuda pública creció 8.0% (2011: 153.7%) la deuda privada disminuyó 5.7% (2011: 13.3%). En este sentido es importante notar que el total de la deuda externa, como porcentaje del PIB tiene una tendencia a disminuir en los últimos cinco años. A continuación un breve resumen:

Deuda	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Pública externa (\$ Mln)	10,028	7,364	8,622	9,973	10,768	11,000
Privada externa (\$ Mln)	6,880	6,152	5,304	5,251	4,951	5,000
Total deuda externa	16,908	13,516	13,926	15,224	15,719	16,000
% del PIB nominal	31.2%	26.0%	24.0%	22.6%	21.5%	20.5%

Inflación y empleo

La inflación se ubicó en 4.2% contra 5.4% del año 2011; es decir (excepto por el año 2008) a partir del año 2006 se rompió la tendencia de inflaciones altas, lo cual representa un beneficio real para los sectores de ingresos fijos que son los más vulnerables.

A pesar de que la inflación fue 4.2%, con fecha valor 1 de enero 2013, el gobierno incrementó el salario BÁSICO en 8.9% (2012: 10.6%) llevándolo de \$292 a \$318. A continuación un resumen:

Inflación y empleo	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Inflación %	8.8%	4.3%	3.3%	5.4%	4.2%	4.0%
Salario básico unificado	200	218	240	264	292	318
Desempleo	7.5%	7.9%	6.1%	5.1%	5.0%	5.1%
Subempleo	48.8%	50.5%	47.1%	44.2%	39.6%	40.0%

Sector monetario y financiero

En relación con la percepción del riesgo, la tasa activa referencial se mantuvo en 8.2% al final de 2011 y 2012, respectivamente.; y, la tasa pasiva referencial en los mismos periodos se mantuvo en 4.5%.

Comparación con la región.

Según la CEPAL, los resultados del PIB en el año 2012 revelan la siguiente información:

PIB - América Latina	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Bolivia	6.1	3.4	4.1	5.1	5.0	5.0
Colombia	2.4	1.5	4.3	5.5	4.3	4.4
Ecuador	6.5	0.4	3.6	8.0	4.0	4.1
Perú	9.8	0.9	8.8	7.0	6.0	5.8
Venezuela	4.8	(3.2)	(1.5)	4.2	5.7	3.3
América Latina	4.2	(0.3)	6.4	4.6	3.9	3.8

Perspectivas para 2013

El 2012 transcurrió de principio a fin con nuevos impuestos. Primero fueron las restricciones con el propósito de limitar las importaciones. El efecto fue que se vendieran menos autos, se modificara el consumo de celulares y también de licores.

A fines de año se aprobó una ley, para muchos, otra reforma tributaria. Se trata de la Ley de Redistribución del Gasto Social, que tiene como objetivo central financiar el aumento del Bono de Desarrollo Humano con impuestos a los bancos.

En el medio llegaron otras reformas: la Ley para regular los créditos de vivienda e hipotecas vehiculares, la Ley derogatoria de los burós de información crediticia (que ahora es monopolio estatal).

El año fiscal se inscribió dentro de la dinámica estimulada desde el Estado. El Presupuesto del 2006 fue de \$8,500 millones y este 2012 terminó en cerca de \$27,000.

Ese crecimiento se sustenta en el precio del petróleo que ha sido muy alto. El país no ha roto la mono dependencia: antes fue el café, luego el cacao, después el banano y hoy el petróleo. Mientras la economía dependa del gasto público, sin generar fuentes de trabajo, el país no habrá cambiado.

El año 2013 es de retos y oportunidades. Hemos superado la etapa electoral y aun no se avizora la inclusión del país en el complejo escenario económico internacional.

La mayor debilidad del régimen ha sido frenar importaciones y no lograr armar una fórmula tanto para alentar exportaciones como para incrementar el turismo. El gobierno da prioridad a la extracción de recursos naturales (petróleo y minería).

Las remesas, debido a la crisis global, han disminuido de una manera importante y apoyan a la balanza de pagos. El granausente es el inversionista extranjero.

El año 2013 empieza con mejores activos como: infraestructura escolar, carreteras, centrales hidroeléctricas y hospitales. Por tal razón la inversión pública seguirá siendo trascendente en 2013.

El gobierno considera que es imprescindible alimentar una inversión pública para obtener un retorno de las inversiones estratégicas y avalar una economía futura competitiva y productiva.

El gobierno, con fecha valor 1 de enero 2013, aumentó el bono de desarrollo humano \$35 a \$50, básicamente con el “exceso” de utilidades de la banca y estima que el país tendría un mejor añosi se logra propagar el consumo interno con una demanda robustadel producto nacional.

2 MADERA

Durante el año 2012 la empresa adquirió 17, 267 M³ que comparado con 22,883M³ ingresado en 2011 representa 24.5% menos que ese año; y,36.8% menos que el presupuesto de 27,300 M³. El presupuesto de compras de madera en trozas para el año 2013 se ha estimado en 26,480 M³ que representa unincremento de 53.4% sobre el año 2012 equivalente a9,214M³. La inestabilidad del ingreso de madera en los años 2008 a 2012 se debe principalmente a problemas de infraestructura, logística, falta de aseguramiento de áreas de explotación y problemas de organización de nuestro departamento forestal.

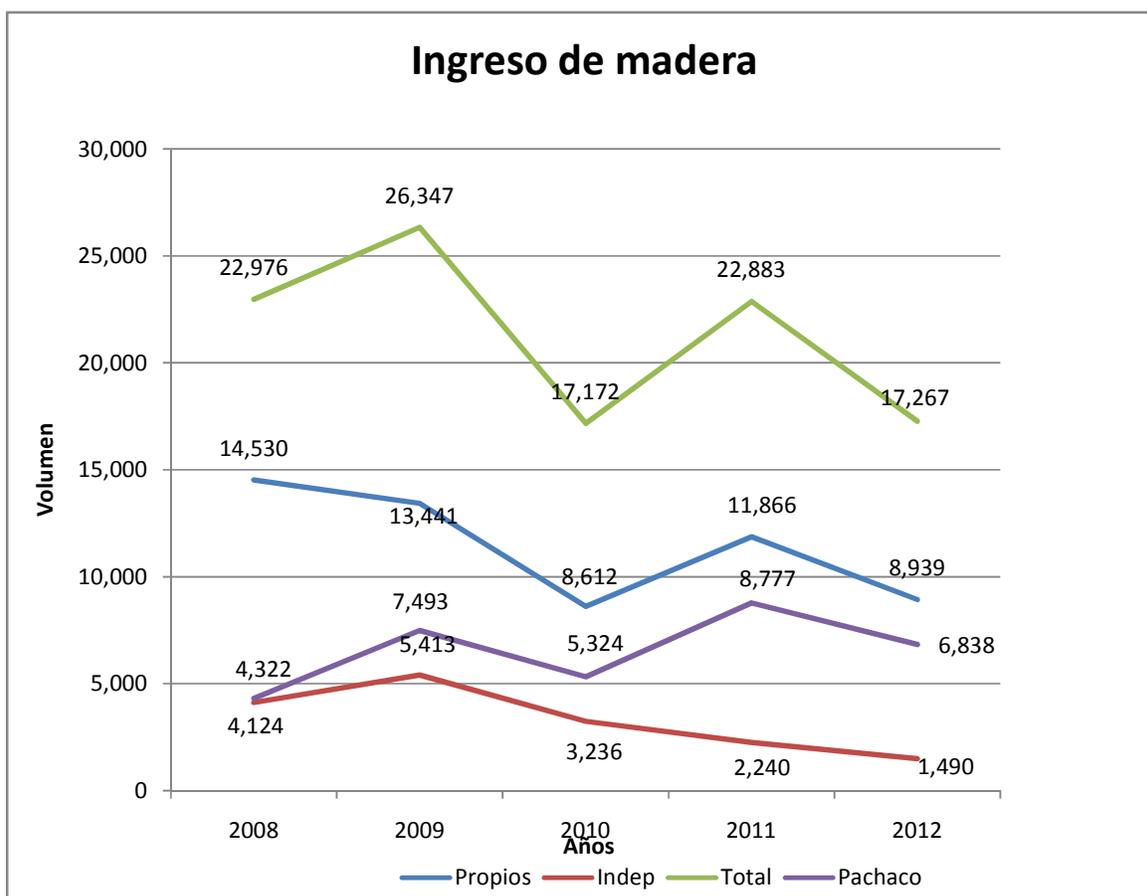
Se resume el inventario de madera en el cuadro que sigue:

Madera	2008	2009	2010	2011	2012	F2013
Volumen en M³						
Saldo inicial	1,540	987	6,217	87	2,694	1,184
Compras	22,976	26,347	17,172	22,883	17,267	26,480
Utilización en planta	(23,456)	(21,116)	(23,224)	(20,275)	(18,738)	(25,113)
Otros	(74)	(1)	(78)	(1)	(39)	0
Saldo final	987	6,217	87	2,694	1,184	2,551

Madera recibida.

Cabe notar la tendencia de la madera comprada a independientes— excepto por pachaco - que de 4,124 M³ comprados en 2008 se ha disminuido 1,490 M³ en 2012; sin embargo, en el presupuesto para 2013 prevé también compras a independientes.

Para resumir, el total de ingresos de madera, entre 2008 y 2012, es el que sigue:



Calidad de la madera:

La madera en “B” tuvo una tendencia al incremento desde el 2008 pero en el 2012 tuvo una disminución de 2.3 puntos porcentuales; y, se espera una recuperación a 46.9% de componente del total en el presupuesto de 2013.

En relación con el volumen por troza y el diámetro promedio por troza, las cifras demuestran una tendencia hacia un mayor número de trozas por M³ de madera ingresada. Esta tendencia se debe al diámetro cada vez más corto que es resultado de las zonas de trabajo y el incremento de madera de pachaco. Un resumen en mts.

Madera:	2008	2009	2010	2011	2012	F2013
Diámetro promedio	0.42	0.42	0.42	0.41	0.39	0.40

Costo de la madera:

El costo de la madera puesto en fábrica aumentó 25.6% por M³ con relación al ejercicio anterior y se estima disminuirá 15.5% el año 2013. Con respecto al año 2012, este porcentaje fue el resultado de aumentos en el precio pagado a los madereros, transporte y costo del departamento forestal de 3.2%, 5.1% y 51.6%, respectivamente.

Se observa en 2012 con respecto al 2011, un aumento importante en el costo de repuestos y mantenimiento por 40.5%. La variación más importante es una reparación mayor a un tractor que la administración ha considerado apropiado transferirlo a activo disponible para la venta.

En el año que se reporta el costo del departamento forestal representa el 55.3% del costo de la madera puesto en fábrica (2011: 45.8%), un aumento importante; y, se espera que en el año 2013 este porcentaje se disminuya al 45.0%. Un resumen:

	2008	2009	2010	2011	2012	F2013
Madera	31.7%	34.4%	29.7%	41.1%	33.7%	41.6%
Transporte	14.0%	13.4%	11.4%	13.1%	10.9%	13.4%
Forestal	54.3%	52.2%	58.9%	45.8%	55.3%	45.0%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Repuestos forestales:

Durante el año que se reporta, las importaciones y compras locales de repuestos forestales son \$821 mil (2011: \$469 mil), 75% más que el año anterior. Se estima que las compras para el año 2013 serían aproximadamente \$564 mil; esto es, 31% menos que el año 2012.

3 PLANTACIONES

En los años 2012 y 2011, no se llevó a cabo inversiones en plantaciones. Las erogaciones de fondos se realizaron solamente para el mantenimiento básico y los costos de invasiones que se analiza más abajo.

Hasta el año 2010 la empresa capitalizaba todos los costos y los amortizaba, a partir del año siguiente, a razón de 20% anual, de modo que en cinco años la inversión se amortizaba por completo. A partir del año 2011 se capitaliza solamente el costo de nuevas plantaciones hasta su crecimiento antes del primer raleo.

En el año 2010 se registró un deterioro de activos, en adición a la amortización anual del 20%, por \$570 mil debido a que varios lotes ubicados en los predios “La T” y “Quinto Piso” se encontraban y aun se encuentran invadidos; y, 421 hectáreas ubicadas en “La T” fueron objeto de un amparo posesorio por parte de un juez de lo civil. Por tal razón, en ese año, la empresa saldó todas las inversiones en plantaciones aun no amortizadas en los lotes invadidos y/o con amparo posesorio y así determinó el valor de la pérdida por deterioro. El resultado fue reconocido inmediatamente como un gasto en el estado de resultados del año 2010.

Bosques

Durante varios años la compañía ha adquirido aproximadamente 4,500 hectáreas de terreno con bosque para manejo sustentable y/o para reforestar. Hasta el año 2009 las inversiones en plantaciones alcanzan \$3,743 mil. De este valor se había amortizado \$2,719 mil más \$570 por deterioro de activos (comentado en el párrafo anterior).

Con fecha valor 1 de enero 2010, de acuerdo con normas de información financieras internacionales, el valor neto de esta inversión (\$455 mil) se trasladó a utilidades retenidas para dar de baja al activo; y, se registró el nuevo activo biológico por \$140 que corresponde exclusivamente a la valoración del bosque nativo en el predio San José. A la fecha de este informe el valor del activo biológico no ha variado.

Esta inversión, dada de baja en libros, se ha llevado a cabo en 2,292 hectáreas plantadas, por lo que la diferencia corresponde a bosque nativo de manejo sustentable de acuerdo al siguiente detalle:

Hectáreas	5^{to} Piso	La T	S José	Borbón	Total
Bosque productivo	1,032	235	936	10	2,212
Plantaciones	315	1,340	635	2	2,292
Total hectáreas	1,347	1,575	1,571	12	4,504

Nota: El área 235 hectáreas de bosque productivo en La T incluye 180 no utilizables

Invasiones

La empresa ha sido víctima de invasiones durante algunos años. Durante el año 2010 (el 12 de agosto) un grupo de invasores irrumpen en un predio en el Quinto Piso. La empresa denunció este nuevo hecho a las autoridades.

Desde agosto 2010 la administración de la empresa se ha reunido varias veces con funcionarios de los ministerios de producción, interior, agricultura, medio ambiente, y secretaría de tierras, entre otros. Todos los funcionarios muestran su apoyo y buenos oficios para solucionar estas invasiones pero el INDA (hoy Secretaría de Tierras) es indolente y no autoriza el desalojo.

La industria de la invasión llega a niveles imponderables, pues los mismos funcionarios del INDA que llevaron a cabo una inspección ocular en el predio invadido y constataron la presencia ilegal de los invasores (22 de noviembre 2010), acudieron al predio invadido para autorizar la venta de estos lotes.

El daño causado por la tala de madera y el daño al medio ambiente representa para la empresa un factor indeterminado.

En el caso de La T, con fecha 10 de Septiembre de 2010, se presentó la denuncia por la invasión a los predios ubicados en el Recinto Zapallito, denominado Castillo 5 de aproximadamente 33 hectáreas y se solicitó se investigue los actos ocurridos, se ordene el desalojo de los invasores y el enjuiciamiento penal por el delito de usurpación. Posteriormente los invasores se apoderaron del lote Plywood 1.

A la fecha de este informe se han llevado a cabo varios desalojos, todos ellos sin éxito pues los invasores han re invadido el lote Castillo 5; no así el lote Plywood 1. A más de los trámites con las autoridades correspondientes, la empresa ha adelantado dos juicios penales contra los cabecillas de las invasiones tanto en el Quinto Piso como en La T.

Si bien este amparo posesorio no priva de la propiedad a la compañía, no le permite ejercer la posesión. Tal como se resume más abajo, se han adelantado acciones legales para contrarrestar los efectos de esta resolución.

Los gastos que generan estas invasiones son volátiles. A continuación un resumen (\$000):

	2009	2010	2011	2012
Costo invasiones	48	53	341	108

En adición a los gastos debemos mencionar que el tiempo que la administración dedica a estos temas no puede medirse en valores monetarios pero tiene un efecto en la dirección del negocio tomado en conjunto.

Debido al ambiente en el que se desarrolla tanto la producción de madera como las plantaciones, la empresa ha empezado a ser víctima de la extorsión que hasta el momento no se ha concretado pero que la amenaza está latente.

Dentro del juicio de amparo posesorio de las 421 hectáreas, no se permitió que la empresa se defendiera dentro del término procesal correspondiente, ya que maliciosamente alegando desconocer nuestro domicilio, citaron por la prensa de Esmeraldas. Con fecha 11 de Octubre de 2011, el Juzgado Séptimo de Quinindé, mediante sentencia negó la medida cautelar solicitada por los invasores sobre nuestro predio ubicado en la T de Zapallo. Enero 2012, mediante sentencia, el Juez Sexto de lo Civil y Mercantil de Quinindé, una vez que se incorporaron los elementos probatorios suficientes, acogió el petitorio de la empresa y concedió reivindicación de dominio a nuestro favor, determinando además en la referida sentencia el daño causado por la explotación arbitraria del bosque. La sentencia emitida se encuentra al momento bajo revisión por apelación en la Corte Provincial de Justicia de Esmeraldas.

4 PRODUCCIÓN

El volumen de producción del año 2012 fue 8,531 M³ (2011: 9,904) inferior en 13.9% al del año anterior y 23.7% menos que el presupuesto. Para el año 2013 esperamos producir 12,054 M³, con base en un consumo de madera de 25,113 M³, que representa 41.3% más que lo producido en el año 2012.

El aprovechamiento de la madera fue 45.5% (2011 – 48.8%); esto es, 3.3 puntos porcentuales inferior al del año anterior y 3.5 puntos menos que el presupuesto. La razón por la cual desmejoró el aprovechamiento en 2012 es imputable a la baja en la calidad de la madera en “B” que disminuyó de 43.2% en 2011 a 40.9% en 2012, al diámetro promedio que se redujo de 41 cm a 39 cm y al proceso productivo, tanto por la rotación del personal como por el control operativo.

Espesor promedio

El espesor promedio del año de los tableros clasificados fue de 8.26 mm (2011: 8.40 mm). Este espesor disminuyó 0.37 mm con relación al año anterior y 0.17 mm con relación al presupuesto del año 2012.

Costo de producción

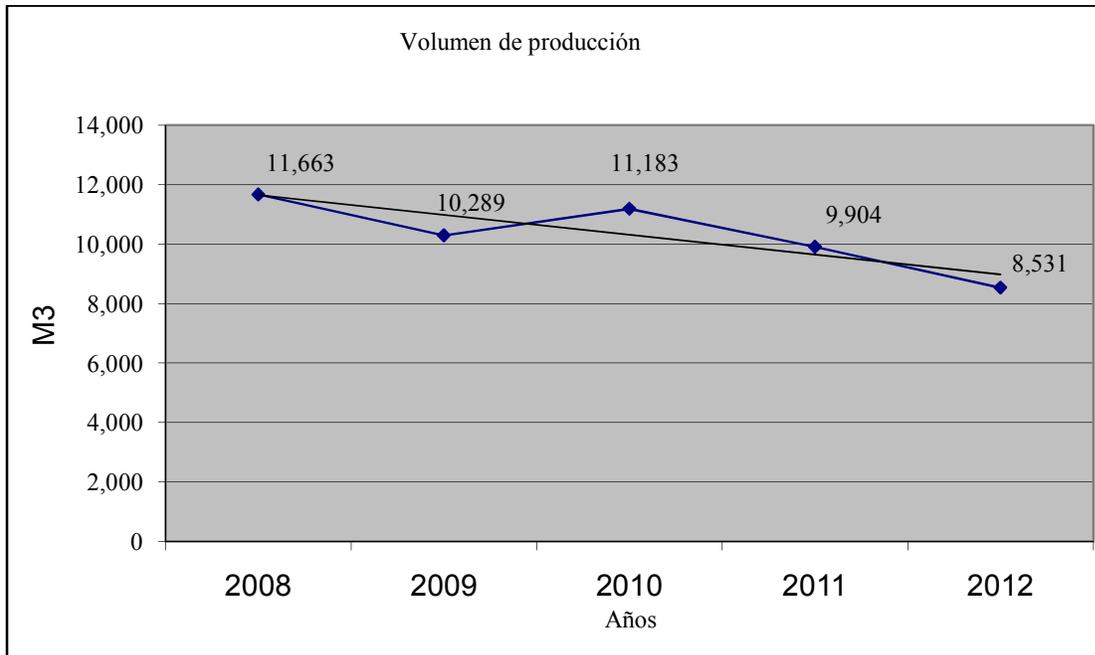
Madera (incluyendo transporte y el costo del departamento forestal), mano de obra, cola y mantenimiento, en ese orden, son los rubros más significativos del costo de producción.

El incremento del costo de producción de 25.4%%, con relación al año 2011 se debe básicamente a la mengua del aprovechamiento en 3.3 puntos porcentuales y a la disminución del volumen de producción en 13.9%.

Repuestos de planta

Las importaciones y compras locales de repuestos para la planta alcanzaron la cifra de \$344 mil (2011: \$384 mil), 10% menos que el año anterior. Los consumos fueron \$330 mil (2011: \$375) inferior en 12% a los del año anterior.

Gráfico de producción - La tendencia de nuestro volumen de producción es como sigue:



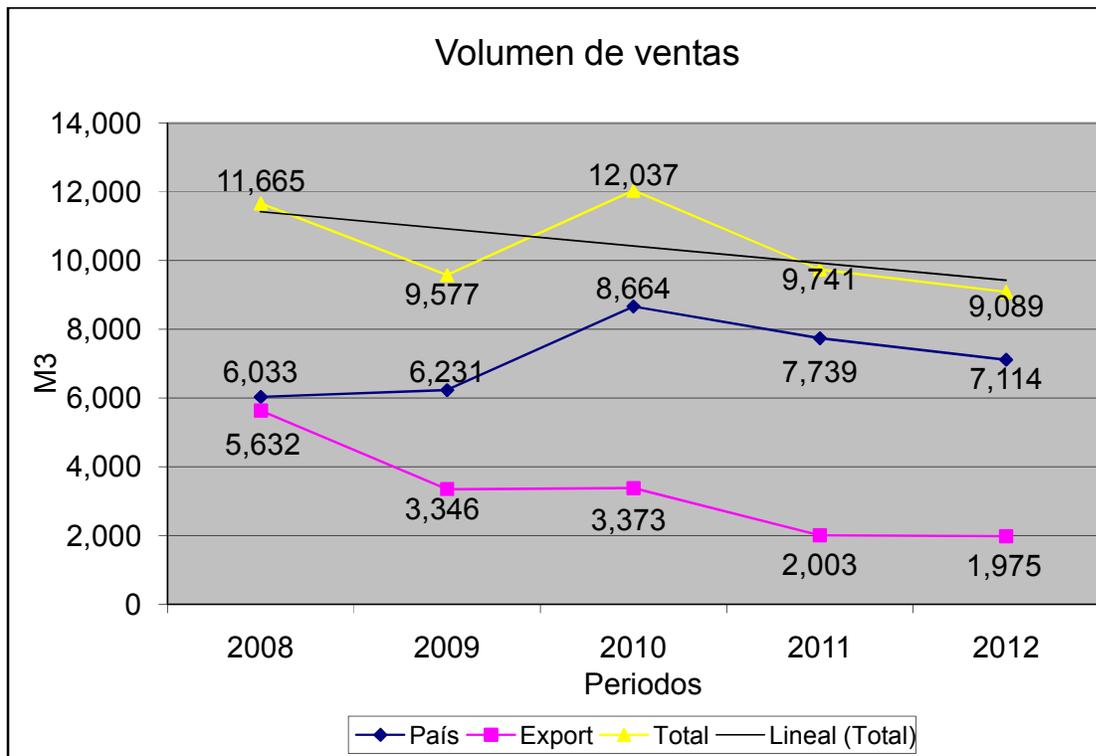
El presupuesto de producción para el año 2013 es 12,054M³; esto es un incremento de 3,523M³ equivalente a 41.3%.

5 VENTAS

Las ventas totales de la empresa durante el año 2012 alcanzaron la suma de \$6,380 mil (2011: \$6,516 mil) inferior en 2.1% a las del periodo anterior y 29.6% menos que lo presupuestado. En volumen, las ventas fueron inferiores en 6.4% a las del 2011 y 36.6% inferior al presupuestado.

Gráfico volumen de ventas

La tendencia del volumen de ventas es la siguiente:



El volumen de ventas de los años 2011 y 2012 incluye 288 y 244 M³ de producto importado, respectivamente.

En el 2012 las ventas país son inferiores a las del año 2011 en 7.8% y 22.6% menos que el presupuesto. Las exportaciones fueron 1.4% menos que el 2011 y 38.5% menos que el presupuesto. Por lo tanto el total de ventas en volumen fue 6.4% menos que el año 2011 y 26.8% menos que el presupuesto. En el año 2013 se espera una recuperación importante en relación con el periodo que se reporta.

El volumen exportado en 2012 es 1.4% inferior al año 2011. En los años 2011 y 2012, la disminución es atribuible a la falta de producto por parte nuestra y a la recesión internacional que dejó como resultado una sobreoferta con el consiguiente efecto en los precios.

Precios por M³ exportaciones: Cada país tiene fijado un precio ligeramente diferenciado. En general, con respecto al 2011 los precios del año 2012 tuvieron un incremento de 7.4%. En el año 2013 se prevé un incremento conservador de 1.6%.

6 RECURSOS HUMANOS

La globalización y las políticas del gobierno han contribuido para que las empresas estén inmersas en un reparto más equitativo de la riqueza para sortear las desigualdades existentes dadas por las distintas clases sociales del país. Las empresas no tienen que dispensar recursos sino que buscan cumplir con disposiciones establecidas, crean políticas que benefician a la sociedad y motivan a los trabajadores a ser socialmente responsables.

De un tiempo acá, la administración se ocupa en orientar a sus trabajadores y grupos de interés a conllevar valores que favorezcan acciones tanto internas como externas.

Internas: En la planta, zonas de producción de madera y áreas de plantaciones:

1. Orientando la comunicación interna hacia la acción social,
2. Diseñando programas de inserción social, especialmente en las zonas,
3. Facilitando prácticas formativas para los sectores de la población menos favorecidos,
4. Promoviendo medidas de exclusión de la discriminación,
5. Buscando medidas que permitan conciliar la vida familiar y la vida laboral; y,
6. Preparándonos para formalizar nuestro sistema de responsabilidad social empresarial.

Externas:

1. Apoyando directa e indirectamente al empleo mediante la contratación de los servicios de terceros que fueren necesarios;
2. Comprando servicios a empresas que promueven dentro de nuestra organización la formación e integración de las personas;
3. Contratando servicios de comedor y guardianía con empresas que cumplan con los mandatos y leyes laborales;
4. Realizando programas de comunicación interna, que incidan en la participación de los trabajadores, en temas de acción social, incluyendo personal discapacitado; y,
5. Apoyando directamente a comunidades y organizaciones relacionadas con la empresa.

El trabajo de nuestro departamento de recursos humanos (RRHH) se concentra en seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los trabajadores y empleados. Estas tareas las desempeña con la concurrencia y/o aprobación de la dirección de nuestra organización. El objetivo básico que persigue la función de RRHH con estas tareas es alinear las leyes vigentes con las políticas y estrategias de nuestra organización.

Nuestro departamento de RRHH está compuesto por seis colegas que incluyen un médico, una enfermera y una trabajadora social. En este departamento están consolidadas las áreas de reclutamiento y selección, formación y desarrollo, servicios de guardianía, comedor y servicio social.

Como parte de sus tareas, RRHH proporciona capacitación para desarrollar habilidades y aptitudes de nuestros colaboradores con el fin de optimizar la eficiencia en el trabajo y mejorar la satisfacción del trabajador. Tenemos claro que la empresa depende, para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con el que cuenta.

A pesar de los resultados del 2012, continúa nuestro esfuerzo para canalizar remuneraciones variables para nuestros trabajadores forestales, de planta y de ventas. Estos colegas son favorecidos con el sistema debido a la motivación referente al cumplimiento de metas y objetivos.

Personal activo

A partir de la segunda mitad del año 2008 la planta redujo de 3 a 2 turnos de producción de 8 horas debido esencialmente al insuficiente ingreso de madera. A finales del año 2011 se implementó 2 turnos de 12 horas por 3 días y 2 turnos de 8 horas por dos días, eliminando el trabajo de fin de semana. Esta modalidad tuvimos que cambiarla con dos turnos de 8 horas debido a la baja e inestable provisión de materia prima.

El número de trabajadores presentado en el cuadro que sigue representa el promedio anual, pues al 31 de diciembre 2012 el número de trabajadores fue 184; es decir, 32 trabajadores menos que al principio del año, equivalente al 14.8% y al 1 de marzo 2013 170. Un resumen:

Distribución	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Hombres	199	185	185	166	162	186
Mujeres	44	45	40	39	52	43
Total	243	230	225	204	214	229
Hombres	82.0%	80.4%	82.4%	81.0%	75.5%	81.4%
Mujeres	18.0%	19.6%	17.6%	19.0%	24.5%	18.6%
Discapacitados						
Número	6	7	5	8	8	9
Porcentaje	3%	3%	2%	4%	4%	4%
Requerimiento legal	2%	3%	4%	4%	4%	4%

En enero de 2006 el gobierno emitió un decreto que obliga a las empresas que tienen más de 25 trabajadores a contratar personal discapacitado. Excepto por una situación temporal a finales del año 2010, la empresa ha cumplido con este requerimiento.

Mantenemos nuestra política de capacitación a nivel de obreros, personal de planta y empleados administrativos. A continuación presentamos un resumen ilustrativo:

	2008	2009	2010	2011	2012	F 2013
Horas de entrenamiento	2,536	3,453	2,742	1,812	1,875	2,390
Horas de capacitación por trabajador	10.4	15.0	12.2	8.9	8.8	10.5

Personal jubilado

La empresa ha mantenido la política de acordar con los trabajadores jubilados un “acuerdo transaccional” por medio del cual les entregamos un fondo global a cambio de la pensión jubilar mensual. Al 31 de diciembre 2012, el número de trabajadores que no se ha acogido al acuerdo transaccional y que aun recibe esta pensión es 30 (2011: 30). Continuaremos con esta política que beneficia tanto al trabajador jubilado como a la empresa.

Costo de la mano de obra

Con fecha valor 1 de enero de 2013 el gobierno implementó un aumento general de salarios, elevándolo de \$292 a \$318 (2011: de \$264 a \$292).

Para mano de obra directa de la planta la empresa pagó 10.8% (\$83 mil) más que el año anterior. El presupuesto del año 2013 prevé un incremento de \$63 mil equivalente al 7.3%.

Para el total de la mano de obra la empresa pagó \$134 mil más que el año 2011, equivalente al 9.9%. El presupuesto del año 2013 prevé un incremento de \$115 mil equivalente al 7.7%.

En diciembre 2010, como parte integral del Código de la Producción, se implementó el salario digno que procura que se cubra las necesidades básicas de una familia. Este salario corresponde al costo de la canasta básica familiar dividido para el número de perceptores del hogar.

Los componentes del salario digno serían: a) el salario mensual más horas extras y comisiones; b) las siguientes remuneraciones divididas para doce: decimotercera, decimocuarta, participación en utilidades, fondo de reserva; y, c) los beneficios adicionales percibidos en dinero.

A partir del año 2011, si la empresa no hubiere pagado a sus trabajadores un monto igual o superior al salario digno mensual, deberá calcular una compensación económica obligatoria adicional que será pagada como aporte para alcanzar el salario digno. La compensación económica se liquidará hasta el 31 de diciembre del ejercicio fiscal y podrá distribuirse hasta marzo del año siguiente, por una vez al año, entre los trabajadores que no hubieran recibido el salario digno en el ejercicio fiscal anterior. Para el pago de esta compensación, el empleador deberá destinar un porcentaje equivalente de hasta el 100% de las utilidades del ejercicio, de ser necesario.

El valor de la canasta familiar en enero 2013 es \$617.38 (2012: \$581.21; 2011: \$548.63). Aun con la constante de los precios del petróleo, estas exigencias podrían presionar a que el empleo deteriore a la economía del país, pues aproximadamente el 40% de la población en capacidad de laborar no dispone de un empleo formal. En todo caso, el salario digno, que es equidistante con la canasta básica, mejorará la condición de vida de unos ecuatorianos pero muchos otros podrían quedarse sin empleo.

Eficiencia de la mano de obra

El volumen de producción por trabajador (total del personal de la empresa) disminuyó 6.7% en relación con el año 2011 comparado con 11.4% de disminución en el personal directamente involucrado en la producción. Esta variación demuestra una mengua en la eficiencia de la mano de obra.

Relaciones laborales

Las relaciones laborales son buenas y esperamos mantenerlas en períodos posteriores a través de un mayor desarrollo de la administración del recurso humano, más entrenamiento, y la obtención de un mayor compromiso por parte del trabajador. Continuamos con nuestra política de reunirnos los viernes de cada semana con un grupo de trabajadores de distintas áreas y departamentos; el resultado de tales reuniones ha producido correlarios positivos.

Seguridad

En el año 2012 hemos tenido 11 accidentes (2011: 9) y 56 incidentes (2011: 77), con un número de días de reposo inferior al del año 2011. La empresa califica como accidente aquel en el cual el trabajador se hace acreedor a por lo menos un día de reposo. Todos los otros casos son tomados como incidentes.

7 SISTEMAS DE GESTIÓN

Sistema de Gestión Ambiental – SGA

El 16 de enero de 2002 nuestra empresa calificó para ser acreedora a la certificación ISO 14001:1996 para el "manejo de plantaciones y bosque nativo en la provincia de Esmeraldas". Esta certificación convirtió a nuestra compañía en la primera industria del Grupo Andino en certificar el manejo forestal del bosque tropical.

Durante el año 2005 PESA fue re-certificada con la nueva versión de la ISO 14001:2004 por tres años adicionales hasta julio 2008. En el año 2011 se realizó la tercera auditoría de re-certificación por tres años adicionales hasta el año 2014.

Sistema de Gestión de Calidad- SGC

En el año 2000 la empresa fue la primera industria ecuatoriana en obtener la certificación de calidad ISO 9001:2000 para la "producción y comercialización de tableros de madera contrachapada". En 2004 fuimos re-certificados hasta el 30 de julio de 2007, se re-certificó nuevamente hasta el 27 de

agosto 2010. Actualmente la empresa tiene actualizado su certificado en ISO 9001:2008 hasta el 26 de agosto de 2013.

Plan de manejo ambiental – DMA DMQ – Norma 213

Con el fin de cumplir con los requisitos de la ordenanza municipal, la empresa mantiene un proceso ordenado de generación de desechos, emisiones gases de fuentes fijas de combustión y efluentes industriales desde el año 2009.

Las auditorías de la entidad de seguimiento son anuales, en las que se revisa el cronograma del plan de manejo ambiental de la empresa. La última auditoría tuvo lugar en enero 2013.

Tal como en auditorías anteriores la empresa mantiene la certificación y tiene oportunidades de desarrollo para implementar mejoras manteniendo un proceso industrial con reducción de la contaminación ambiental.

Sistema de Gestión en Control y Seguridad- SGCS

La empresa mantiene certificado el Sistema de Gestión en Control y Seguridad bajo la norma BASC, que se implementó en el año 2001 por primera vez.

En base del trabajo diario de nuestros colaboradores, el resultado de varias auditorías internas y externas, nos hemos re-certificado cada año. La última auditoría en mayo 2012 cumplió la normativa vigente BASC:2008.

Sistema de Gestión en Seguridad y Salud ocupacional- SGSSO

Dentro del Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART) del IEES, la compañía fue seleccionada para revisar su sistema de seguridad y salud ocupacional en noviembre 2011. Esta revisión correspondió a la primera auditoría.

La implementación de este sistema ha permitido mejorar e implementar normas para un trabajo seguro.

En un proyecto conjunto con empresas nacionales, la Cámara de Industrias y Productividad y la OIT (Organización Internacional del Trabajo), se está buscando calificar para una certificación en la norma Occupational Health and Safety Management System (OHSAS-18001).

8 RIESGOS

Las actividades de PESA la exponen a una variedad de riesgos financieros cuyos potenciales efectos adversos son permanentemente evaluados por la gerencia a efectos de minimizarlos.

A continuación presentamos los riesgos a los que está expuesta la compañía:

Valor razonable de los instrumentos financieros - Las normas contables definen un instrumento financiero como cualquier contrato que origina un activo financiero de una empresa y un pasivo financiero o un instrumento patrimonial de otra empresa. Adicionalmente, los instrumentos financieros incluyen instrumentos primarios como cuentas por cobrar, cuentas por pagar e inversiones; y los instrumentos derivados.

En opinión de la gerencia no existirían diferencias importantes entre el valor registrado en libros y el valor razonable de los instrumentos financieros que mantiene la compañía a la fecha de los estados de situación financiera.

Invasiones a propiedades - Por falta de garantías claras a la tenencia de la tierra, existen riesgos de invasiones y apropiaciones que ya han ocurrido en el pasado en algunas oportunidades. Para evitar problemas informales y mantener nuestras propiedades hemos tenido que desembolsar sumas importantes de dinero y mantener una vigilancia constante a costos onerosos para la empresa. Hacia futuro este riesgo representa un factor indeterminado para PESA.

Provisión de madera - Este es el riesgo más alto para la operación normal de la empresa. La madera representa el 55.5 % (2011: 55.1%) del costo de producción, por lo que su variabilidad y calidad determinan el efecto principal en el costo de producción. Los centros de producción de madera cada día se encuentran más distantes de las vías de acceso, los efectos del clima en estos últimos años son variables, y la intervención de ecologistas y comunidades causa más de un problema a la producción de la materia prima. Se espera que para el 2013 la madera representará el 56.7% del costo de producción.

Debido a las distancias en las que se encuentran los puestos de producción de madera, el barqueo y el transporte se han vuelto onerosos; y, la producción de madera en las zonas presenta dificultades técnicas y topográficas. Los grandes bosques ecuatoriales constituyen una fuente de abastecimiento mucho mejor para las industrias mecánicas en tanto que las especies que crecen en Esmeraldas, por su tamaño y características tecnológicas, se adaptan más para ser usadas en la industria del contrachapado.

Situación tributaria - A la fecha de este informe, no se puede anticipar el resultado de las declaraciones de impuesto a la renta por los años 2009 a 2012 que podría ser analizada u observada por la administración tributaria en una fecha indeterminada.

De la nueva normativa tributaria vigente se desprende lo siguiente:

1. **Dividendos:** Quedan gravados los dividendos pagados a sociedades extranjeras domiciliadas en paraísos fiscales o jurisdicciones de menor imposición. Este es el caso de varios de nuestros accionistas extranjeros. Para evitar el impuesto adicional deberían transferir sus acciones a una persona natural o a una persona jurídica que no pertenezca a un paraíso fiscal según la lista del SRI. Las personas naturales residentes en el Ecuador deben determinar en su declaración de renta anual el monto bruto que les corresponde, tomarse como crédito tributario una parte del impuesto pagado por la empresa; e, incluirlo en su renta global.
2. **Anticipo impuesto a la renta:** Si la empresa no alcanza una renta gravable suficiente, el anticipo de convierte en el impuesto definitivo calculado sobre las cifras de los estados financieros del año precedente así: 0.2 % del patrimonio total + 0.2% sobre los costos y gastos deducibles + 0.4% del total activos (menos ajustes) + 0.4% del total ingresos gravados. El efecto de este punto para le empresa se calcula más abajo.
3. **Préstamos a socios y accionistas:** Aunque nuestra empresa no tiene esta política, es importante tener presente que si se presentara o se anticipara un dividendo a los accionistas habría que retener 25% del valor desembolsado y entregar los fondos, así retenidos, al SRI por cuenta y cargo del accionista.
4. **IVA por servicios:** En el evento de que la empresa necesite servicios técnicos del exterior, debe incrementar a la factura del proveedor el 12% por concepto de IVA a través de una liquidación de compras y servicios. Es decir que en este tipo de asistencias, en adición a retener el 25% de impuesto a la renta, debe pagar al SRI el 12% de IVA.
5. **IVA anticipos:** Si un cliente nos entrega un anticipo para compras futuras, en el mes que recibimos el anticipo debemos calcular el IVA sobre tal anticipo y pagarlo al SRI el mes subsiguiente, sin importar si se llevó a cabo la facturación, se prestó el servicio o se entregó la mercadería. Todavía no está claro como conciliaríamos las declaraciones mensuales con el valor de las ventas que se reporta en la declaración de impuesto a la renta anual.

6. Ventas a instituciones gubernamentales: A partir del 1 de enero 2010 toda facturación a instituciones gubernamentales debe contener IVA sin excepciones.
7. Impuesto a la salida de divisas: Este es de 5%(2% hasta finales del año 2011) sobre el valor remesado al exterior. Está exento para las empresas, las transferencias inferiores a \$1,000 siempre que el pago no se haya realizado con carta de crédito. Para las personas naturales la exención, para el año 2013, tiene un tope de \$10,180(2012: \$9,720).
8. Inconsistencias en declaraciones: Si el SRI detectare inconsistencias en la declaración o en sus anexos otorgará 10 días para que el contribuyente las enmiende. Si no las cumple, la sanción de contravención sería a criterio del SRI. Si se reincide, seremos sancionados de acuerdo con lo previsto en el Código Tributario.
9. Partes relacionadas: Nuestras ventas no son al público sino a distribuidores. El SRI podría presumir que cualquiera de nuestros distribuidores son partes relacionadas, salvo que nuestro distribuidor declare un impuesto causado equivalente al 3% de sus ingresos gravados, no realice operaciones con paraísos fiscales y no tenga contratos con el estado.
10. Disposiciones generales: Para determinar las sanciones a los contribuyentes no habrá reserva de sigilo que le sea oponible al SRI, incluyendo el sigilo bancario.

A continuación se resume el cálculo provisional del anticipo mínimo para el año 2013. Hemos deducido del valor del activo total el importe de cuentas por cobrar comerciales (excepto por las relacionadas), el crédito tributario por IVA y el valor de los anticipos a los madereros:

Anticipo impuesto a la renta	NEC		NIIF	
	2010	2011	2012	F 2013
Anticipo mínimo (Miles de \$)				
Patrimonio total (0.2%)	39	9	20	19
Costos y gastos deducibles (0.2%)	13	16	14	12
Total activos, menos ajustes (0.4%)	75	23	45	41
Total ingresos gravados (0.4%)	23	29	27	24
Anticipo bruto	150	77	106	96

Si la empresa no tiene renta gravable, después de participación a trabajadores, el valor de \$96 mil (2012: \$106 mil) se convertirá en el impuesto definitivo.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones redujo la tarifa del impuesto a la renta para sociedades del 25% al 22% así: a) Durante el ejercicio fiscal 2011, 24%. b) Durante el ejercicio fiscal 2012, 23%. c) A partir del ejercicio fiscal 2013, en adelante, la tarifa impositiva será del 22%.

9 NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA (NIIF)

La preparación de los estados financieros, de acuerdo con normas de contabilidad emitidas por la Superintendencia de Compañías de la República del Ecuador (SC), requiere que la administración de la compañía realice ciertas estimaciones y supuestos que afectan los saldos reportados de activos, pasivos, resultados y relación de contingentes, si los hubiere, a las fechas de los estados financieros. Los resultados actuales podrían diferir de aquellas estimaciones o no ser compartidos por la administración tributaria.

A partir del 1 de enero 2011 la empresa lleva sus registros contables de acuerdo con normas NIIF. La SC estableció el año 2010 como periodo de transición. Nuestra empresa ha elaborado y presentado sus estados financieros comparativos de acuerdo con normas NIIF a partir del ejercicio económico del año 2010.

El objetivo e intención de las NIIF es proporcionar a los accionistas y directores; a los participantes en los mercados de capitales y a los contadores profesionales, un conjunto de normas contables de carácter internacional, que sean de alta calidad y que en función del interés público, les permita la preparación, presentación y el uso de estados financieros de propósito general, cuya información sea confiable, transparente, comparable y que facilite la toma de las decisiones.

Como parte del proceso de transición, la compañía elaboró en 2010, un plan de implementación que contenía: (a) el plan de capacitación, (b) el plan de implementación; y, (c) la fecha del diagnóstico de los principales impactos en la empresa. Esta información de base fue aprobada por la Junta General de Accionistas el 10 de marzo 2011.

La empresa elaboró para su período de transición: a) Una conciliación del patrimonio neto reportado bajo NEC al patrimonio bajo NIIFal 1 de enero y al 31 de diciembre del período de transición. b) Conciliaciones del estado de resultados de los años 2010 bajo NEC y bajo NIIF; y, Una explicación de cualquier ajuste material al estado de flujos efectivo de los años 2010 y 2011. Las conciliaciones del estado de resultados y las explicaciones de los ajustes al estado de flujos de efectivo para el año 2010 fueron aprobadas por la Junta General de Accionistas el 25 de marzo 2011.

Los estados financieros del año 2011 bajo normas NIIF fueron aprobados por la Junta General de accionistas del 16 de marzo 2012. Los estados financieros para el año 2012 serán sometidos a consideración de la Junta General de accionistas el 20 de marzo 2013.

10 PATRIMONIO

Capital social—(\$2.0 Millones). Al 31 de diciembre de 2012 el capital social está representado por dos millones de acciones comunes, íntegramente suscritas y pagadas, cuyo valor nominal es de \$1 cada una. Bajo las normas legales vigentes, no existen restricciones a la remesa de dividendos ni a la repatriación de capitales. Sin embargo, existe una retención a las remesas al exterior por un valor equivalente 5% desde noviembre 2011, para accionistas domiciliados en paraísos fiscales.

Reserva legal—(\$1.0 Millones). Según dispone la Ley de Compañías en el Ecuador se requiere que un mínimo del 10% de la utilidad anual de cada ejercicio se transfiera a una reserva legal hasta que ésta sea igual al 50% del capital social. La reserva legal no está disponible para el pago de dividendos pero puede servir para absorber pérdidas o ser capitalizada en su totalidad.

Utilidades acumuladas: (\$6.3 Millones). El riesgo para el negocio se presentaría solamente si hubiere pérdidas que superen el 50% del patrimonio. Es decir que, cuando las pérdidas alcancen al cincuenta por ciento o más del capital suscrito y el total de las reservas, la compañía se pondrá necesariamente en liquidación, si los accionistas no proceden a reintegrarlo o a limitar el fondo social del capital existente, siempre que éste baste para conseguir el objeto de la compañía.

11 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se presentan con sus notas aclaratorias en documento separado.

Resultado integral

Durante el año que se reporta las ventas fueron \$6.4 millones, inferiores a las del año 2011 en \$137 mil equivalente al 2.1%. Comparado con el presupuesto, el valor es \$1.9 millones menos, equivalente al 29.6%.

El costo de ventas, como porcentaje sobre ventas fue 98.7%; es decir 10.1 puntos porcentuales más que el 2011 y 17.7 puntos porcentuales superior al presupuesto. La razón de este incremento es esencialmente, tal como se informó en páginas anteriores, una disminución del aprovechamiento de la madera 3.3 puntos porcentuales y un decremento del volumen producido en 13.9%, que no permitieron cubrir los costos fijos.

Los gastos de operación del año son \$907 mil; esto es, 6% más que el año 2011 y 1% por debajo del presupuesto. Dicho de otro modo, los gastos no tuvieron un efecto material en los resultados de la empresa.

El año 2011 reportamos una pérdida en rendimiento en nuestros activos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados por \$153 mil; en el año 2012 tuvimos una utilidad de \$142 mil.

En el año que se informa, registramos un ajuste de \$231 mil con crédito al Estado de Resultados Integral proveniente de la aplicación apropiada del cálculo actuarial para la jubilación patronal.

Un resumen de la pérdida del año y del total del resultado integral, expresado en \$000, es el que sigue:

Estado de resultados integral (\$1,000)	2011	2012	F 2012
Ingresos de actividades ordinarias	6,516	6,380	8,269
Costo de ventas	5,777	6,299	6,701
Utilidad bruta	739	80	1,569
Gastos de operación:			
Administrativos	661	698	648
Ventas	196	209	269
Total gastos de operación	857	907	917
Resultado operativo (sin plantaciones)	(118)	(827)	652
Plantaciones	443	146	240
Resultado operativo (con plantaciones)	(561)	(973)	412
Partidas no operativas:			
Utilidad antes de impuestos	963	(591)	436
Impuestos corrientes y diferidos	(88)	(151)	(158)
Utilidad (pérdida) y resultado integral	875	(742)	278

Estado de situación financiera

Un resumen de la situación financiera de los últimos tres años revela las siguientes cifras, en \$000:

Estado de Situación Financiera:	2010	2011	2012
Activo corriente	4,317	5,538	4,463
Pasivo corriente	616	733	415
Capital de trabajo	3,701	4,805	4,048
Propiedad, planta y equipo	6,868	6,611	6,474
Otros activos a largo plazo	440	349	181
Pasivo a largo plazo	(1,773)	(1,659)	(1,340)
Patrimonio de los accionistas	9,235	10,106	9,363
Prueba	(0.0)	(0.0)	0.0

Con respecto a la solvencia de la empresa, la prueba ácida mejoró de 6.1 veces en 2011 a 8.7 veces en 2012; esto es, 2.7 veces. La razón corriente mejoró de 7.6 veces en 2011 a 10.7 veces en 2012; es decir, 3.2 veces. Estos índices son conservadores, pues la empresa no registra dentro de cuentas del

capital de trabajo los repuestos directamente relacionados con la maquinaria, sino dentro de propiedad, planta y equipo.

12. PROPOSICIONES DEL DIRECTORIO

El Directorio en su última sesión, por unanimidad, recomendó someter a consideración de esta Junta General de Accionistas:

1. Transferir a utilidades retenidas el valor de la pérdida del año por \$741,718.49.
2. Aprobar la reforma de estatutos con el fin de que la empresa tenga un giro de acción que le permita acceder a otros negocios.

13 CONSIDERACIONES FINALES

13.1 HISTORIA DE LA COMPAÑIA

Nuestra empresa fue fundada el 31 de julio de 1962. La visión de futuro y confianza en el país conjugaron la inversión de capitales y la tecnología de ecuatorianos y españoles para lograr como fruto una industria sólida, de alto nivel técnico y amplios horizontes, tanto en la fabricación de productos transformados de madera contrachapada, como en el campo de la producción forestal que fue considerada de vital proyección para el manejo del medio ambiente. Desde entonces ha venido manejando el bosque de una manera sustentable.

Merece recordar que, para asegurar el abastecimiento de materia, la empresa gestionó y consiguió del gobierno de ese entonces una concesión forestal por 20,000 hectáreas que fue invadida y reducida a 10,000. La empresa logró reforestar 2,000 hectáreas pero la concesión así reducida también fue invadida y se perdió la inversión forestal.

A partir 1980, la empresa tomó por primera vez la decisión de adquirir predios para plantaciones forestales. Desde esa fecha hasta hoy hemos adquirido aproximadamente 4,500 hectáreas.

Con la madera recibida hemos fabricado 29.1 millones de tableros equivalentes a 607.9 mil M³ que dan como promedio 13 mil M³ por año, con un aprovechamiento promedio de 47.8%.

Nuestros fundadores nos legaron excelencia, innovación, profesionalismo y confianza en el futuro. Por tal razón, PESA contribuye al desarrollo del país, cumple con su política de responsabilidad social empresarial, se preocupa por reducir el impacto ambiental de nuestras operaciones y llevar beneficios a las comunidades donde éstos se generan.

Todo lo producido se ha vendido. En los primeros años la inclinación fue direccionada hacia la exportación en un 90%. Este porcentaje fue disminuyendo para alcanzar una distribución de 50-50 entre la exportación y el mercado local. En los últimos años el porcentaje de venta de nuestro producto en el mercado local tiende a llegar al 80%.

Ya a fines del año 1964 los registros de la empresa reportaban un patrimonio de los accionistas de \$449 mil. Para finalizar el año 2012 este patrimonio es \$9.4 millones, neto de una escisión de \$12.9 millones llevada a cabo en 2010.

Conviene mencionar que por muchos años la empresa trabaja con su propio capital de trabajo; es decir, sin endeudamiento. Dicho de otro modo, la relación entre capital propio y crédito de terceros

es saludable, pues el riesgo de la operación es mínimo, ya que cuenta con una liquidez de aproximadamente dos millones de dólares.

Durante la historia de la empresa se han repartido dividendos por 58.6% de las utilidades de la empresa, sin considerar el valor patrimonial porcentual. Estos dividendos equivalen, en promedio anual, al 17.5% del patrimonio. Conviene aclarar que durante los años 2009 a 2012 y el año 2003 la empresa no distribuyó dividendos en efectivo.

Un resumen del patrimonio de los accionistas en millones de US\$ muestra las siguientes cifras:

Resumen del patrimonio	\$ Mlns
Inversión al 31 de diciembre de 1964	0.4
Ajustes patrimoniales y VPP	31.2
Utilidades antes de VPP	23.1
Dividendos en efectivo	(13.5)
Diferencias en cambio por conversión de Sucres a US\$	(18.9)
Escisión (Nota 1)	(12.9)
Patrimonio al 31 de diciembre de 2012	9.4

Nota 1: La Junta General de Accionistas celebrada el 10 de marzo de 2010 aprobó la escisión de la inversión de la empresa en Novopan del Ecuador S. A. El activo escindido corresponde a 6,487,613 acciones ordinarias y nominativas que equivalían al 36.24% de tenencia en esa empresa. Los valores escindidos fueron los siguientes:

Valores escisión inversión en subsidiaria	\$1000s
<i>El valor escindido corresponde a:-</i>	
. Valor patrimonial porcentual al 31 de diciembre 2009	14,171
. Ajuste.- conciliación final	159
. Dividendo declarado cargado al valor de la inversión	(1,450)
. Valor de la inversión escindida	12,880
<i>Tomado de:-</i>	
Reserva de capital	1,177
Valuación de activos	1,637
Utilidades retenidas	10,066
Valor del patrimonio escindido	12,880

En la parte laboral, la compañía inició sus operaciones con 60 trabajadores. Con el tiempo este número alcanzó a 380. A la fecha contamos con 170 colaboradores.

13.2 DESAFIOS

Luego de este retrato histórico de lo que ha sido y es nuestra Compañía, como accionista y administrador durante los últimos casi 34 años, luego de muchos y detenidos análisis, creo que es el momento de reconocer que nuestra empresa tiene en el momento actual los siguientes desafíos:

1. Hemos considerado y deben seguirse estudiando alternativas de negocios en el campo forestal, inmobiliario y agrícola.
2. La continuidad de la empresa depende de la provisión de madera para el proceso productivo. En los últimos tres años hemos tenido problemas de abastecimiento de madera lo cual nos

- llevará a tomar decisiones radicales con el fin de mantener a nuestra empresa como negocio en marcha.
3. Tenemos que luchar por la seguridad jurídica y ganar la batalla a los invasores de dos de nuestros predios.
 4. Debemos continuar nuestros esfuerzos por optimizar y/o reducir nuestros costos con el fin de ser más competitivos tanto en el mercado local como en el de exportación.
 5. Mientras tanto, y sin perjuicio de adelantar encarando estos desafíos, es hora de adoptar decisiones trascendentes y entre ellas, de acuerdo al sentir de muchos accionistas y asesores, se podría iniciar un proceso de renovación radical mediante alianzas estratégicas.

13.3 ALIANZAS ESTRATEGICAS

Trabajar en alianza con otras empresas tiene sus ventajas, pues las alianzas nos sirven para renovar, expandir y proyectar nuestra empresa sin ceder independencia. Considero que nuestra empresa ya está preparada para ello.

Por ejemplo, cuando nuestros esfuerzos por conseguir madera no logran avanzar y sentimos que hay un estancamiento, es hora de buscar alternativas. Una de las opciones que han adoptado no sólo pequeñas empresas sino grandes compañías es establecer nuevos rumbos.

Una alianza estratégica permite compartir información, experiencia, clientes, llegar a otros mercados, reducir costos, aumentar ventas y dar solución a necesidades de los clientes. En definitiva, nos permitiría expandirnos, sin perder independencia y flexibilidad. Así al trabajar en cooperación con otra empresa es probable que alcancemos nuestros objetivos más rápido que si continuamos haciéndolo por separado.

Claro que no todo es tan simple y sencillo como parece. Si fuere el caso, al tomar la decisión de formar una alianza en firme, debemos analizar si realmente es necesaria y si es el momento adecuado para llevarla a cabo. Además tenemos que considerar cuáles son nuestros objetivos y los de la otra empresa con el fin de evitar conflictos de intereses.

Sin embargo, nunca lo sabremos si no intentamos el ejercicio. Claro está que, cuando planificamos un vínculo estratégico con otra empresa debemos establecer las bases para que este vínculo sea sólido: sistema de ventas, proceso de toma de decisiones, resolución de problemas y proceso de comunicación.

Se han detectado debilidades y fortalezas que justificaron la contratación de una firma colombiana, que después de varias reuniones presentaron sus recomendaciones sobre la primera fase de su trabajo.

Los asesores recomendaron que para capturar las oportunidades identificadas en cada frente se requerirá compartir recursos e intercambiar prácticas y conocimientos de manera estructurada.

13.4 CONCLUSION

Aprovecho esta oportunidad para agradecer en general a todo el personal de nuestra empresa por su apoyo y dedicación. De modo particular y por su invaluable aporte debo mencionar a Vicente Galarza (sub-gerente general) y al Dr. Genaro Eguiguren. También es preciso señalar el aporte de Marlon Troya (gerente de producción), Lorena Vinocuna (contadora general), María Cristina del Pozo (jefe de ventas nacionales), Iván Garrido (jefe de sistemas), Marcelo Herrera (jefe de compras), Rubén Pazmiño (jefe de mantenimiento planta), entre otros.

A los señores directores les agradezco por su colaboración

En mi opinión, y a pesar del sacrificio que en lo personal pueda significar, pues implica alejarme definitivamente de la Empresa a la cual he entregado casi 34 años de mi vida, lo cual me duele como la pérdida de un ser muy querido y me alegra como el advenimiento de otro, una alianza estratégica debe ser radical y para ello, considero que la administración debe pasar a una sola cabeza quien tiene una visión distinta, sin perjuicio de que cuente con nuestro apoyo.

Para terminar, me viene a la memoria la presencia y el consejo de mi padre y de mi madre, que, estoy seguro, en momentos como estos, hubiesen bendecido esta decisión.

Muchas gracias a todos ustedes y por ustedes a todos los que en estos 50 años han dejado lo mejor de sus vidas y hasta sus vidas mismas en este sueño llamado Plywood Ecuatoriana S. A.

Pedro Alvarez Villota
Quito, 4 de marzo 2013