

## **INFORME ANUAL DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS INPROLAC S.A. CORRESPONDIENTES AL AÑO 2018**

### **1. Entorno económico**

La economía del Ecuador presenta varias dificultades ya que tuvo un crecimiento muy lento debido a la reducción de gasto público afectando al mercado interno. El PIB creció tan solo un 1.4%, casi un 1% menos que el 2017 y para el 2019 se prevé un crecimiento de tan solo del 0.9%.

Si bien el petróleo se ha mantenido sobre los 41.92 dólares el déficit fiscal 4.3% del PIB los que significa que el gobierno emitió bonos a corto plazo y a tasas superiores al 8.8%, existió también otro endeudamiento con la banca multilateral con tasas que no superan el 5% y a 30 años plazo, estos últimos para el llamado "Plan Prosperidad" que tiene por objetivo balancear y sanar la economía. Como resultado de estas actividades existen instituciones como la CFN se encuentran colocando gran cantidad de recursos al sector privado.

El sector lechero del país se mantiene regulado mediante el acuerdo ministerial 394 donde se establece un pago por calidad de litro de leche, acuerdo que premia o castiga al productor de la leche de acuerdo a las características físico químicas y microbiológicas de la leche. Durante el tiempo del decreto se ha hecho caso omiso al mismo, por lo que fuimos llamados la atención por incumplimiento y posiblemente sancionados, aduciendo que el incumpliendo del acuerdo es una práctica desleal del mercado.

### **2. Enfoque estratégico**

En cuanto a la leche, en el presente año Inprolac S.A. cumple con el 100% del acuerdo, manejando un mix de proveedores que permitan mantener el precio promedio por litro de leche inferior a 47 ctvs. por litro, así como también reducir la recepción de la leche de 37.000 a 31.000 litros por día. Los beneficios son que existan menos capital de trabajos, inventario de materias primas, producto terminado, etc. Otro inconveniente presentado en el 2018 es que, al existir un excedente importante de leche, esta se vendía perdiendo aproximadamente 5 centavos por litro (500,000 litros aprox). Con un manejo adecuado de la recepción de la leche es la posibilidad de hacer compras spot de leche, de acuerdo a nuestras necesidades.

Para el 2019, el gobierno ha elaborado un nuevo acuerdo referente al uso de suero, se trata de una moratoria que prohíbe la comercialización del suero de quesería, generándonos una oportunidad comercial en varios productos derivados del mismo. Esta moratoria del uso del suero también ha generado que muchas de las empresas dejen de demandar leche líquida y se tengan excedentes de leche a nivel país.

En cuanto a la mano de obra, los horarios de los trabajadores se encuentran completamente registrados y aprobados en el Ministerio de Trabajo. A nivel de Inprolac S.A. en el 2018 el número de trabajadores en nómina se redujo de 147 a 130 y con una reducción importante de la generación de tiempo extra, precautelamos también que los empleados permanezcan el tiempo adecuado en el puesto de trabajo. Actualmente se esta trabajando los perfiles de los puestos de trabajo de los principales ejecutivos de Inprolac S.A. con el objetivo de general indicadores que permitan evaluar su gestión.

También se ha concluido con la contratación de profesionales que cumplan con la experiencia y competencias necesarias para alcanzar los objetivos de la compañía.

Aprovechando el estudio de costos realizado en el 2018, hemos realizado una matriz donde se puede determinar de manera aproximada del margen bruto de los productos, siendo esta una guía mensualizada para la toma de decisiones.

El área de administración y finanzas se encuentra fortalecida con una dirección profesional, donde ya se cuenta con indicadores para cumplimiento de presupuestos, control periódico del estado de resultados y balances. Estos indicadores tienen un nivel de seguimiento permanente y permiten trabajar en planes de acción en caso de existir desviaciones que pongan en riesgo los resultados de Inprolac S.A. Los objetivos principales es que las cuentas de la compañía se encuentren ordenadas y claras; que se cumpla responsablemente con nuestras obligaciones tributarias, deudas con nuestros proveedores y entidades bancarias, control de los márgenes de utilidad; mejoramiento de los índices de liquidez, endeudamiento y rendimientos. Empresas similares están tienen un margen bruto entre el 25% y 28%, Inprolac S.A. tiene que mantener este margen con valores superiores al 18% y tratar de alcanzar valores iguales al de la competencia.

El total de las ventas netas en el 2018 fue de 13,981,973.84 dólares, el objetivo de comercial para el 2019 es que logremos unas ventas brutas mínimo de 14'489.000 dólares y a la fecha nos encontramos con un cumplimiento del 95%. Con respecto a la maquila con Corporación La Favorita, se han revisado los costos y el precio al cual le vendemos y encontramos que, en productos como los yogures, bebidas de yogurt y queso fresco el margen bruto es inferior al 5% por lo que no cumple con nuestras expectativas y durante el año manejaremos muy cuidadosamente este negocio.

Es importante considerar al corto plazo realizar una planeación estratégica, donde se realice un buen levantamiento de procesos, identificar los factores críticos de éxito, medir la gestión mediante indicadores e identificar nuestras oportunidades y amenazas; el objetivo es ordenar las operaciones y crecer adecuadamente.



**Roberto Cadena Calderón**  
**Gerente General Inprolac S.A.**