

**INFORME DE GERENCIA GENERAL DE COMERCIAL MALO HERMANOS S.A.
CORRESPONDIENTE AL AÑO 2015**

- **OBJETIVO.** Crear conciencia sobre la realidad económica, laboral y comercial de Comercial Malo Hermanos, que permita decidir sobre el futuro de la Compañía.
- **ALCANCE.** Para efectos del presente informe, se hará un análisis de las acciones tomadas y actividades realizadas durante el año 2015, tomando en cuenta aspectos relevantes para los análisis, sucedidos en el año 2008.
- **ACTIVIDADES REALIZADAS.** Se realizaron acciones de carácter urgente en el control administrativo de la compañía: aspectos financieros, relación con los proveedores, focalización en inventario, estado de permisos ante las autoridades de control rezagadas desde el año 2011, información pendiente de elevar ante la Superintendencia de Compañías desde el año 2010 y documentos solicitados por el Ministerio del Trabajo.
 - En lo financiero: Se retiraron las chequeras que se encontraban bajo la custodia de la contadora; se hizo una priorización de gastos, dirigiendo un flujo austero que permita cubrir con todos los pagos de forma oportuna y coherente con los ingresos de ventas. Desde Julio de 2015, los trabajadores reciben su remuneración mensual a través de una transferencia bancaria a sus cuentas personales. Fue realizado un análisis del costo del inventario para generar una política de manejo de precios y negociación con los proveedores
 - Relación con proveedores: se estableció una comunicación directa con cada uno de ellos, lo que permitió llevar a cabo acciones como renovación de mercadería, negociación de precios, condiciones de pago y establecimiento de alianzas. Desde Febrero de 2015 todos los pedidos de mercadería se hacen directamente desde la Gerencia, se estableció un procedimiento de órdenes de compra y recepción de stock. Los volúmenes de compra se encuentran directamente relacionados a la velocidad de rotación de mercadería de venta. A partir de Diciembre de 2015, luego de un acuerdo de mercadería consignada con los principales proveedores GRECO, SUMMER y LENFISA, la distribución del ingreso ha ido moviéndose sin pausa a un modelo de consignación, con la idea de reducir el riesgo de la escogencia de producto, disminución de inventario propio, y mejor manejo de caja; en el primer semestre 2016, ha pasado de 20% a 45% la distribución del ingreso con material consignado.
 - Intervención en el manejo del inventario: se estableció un modelo de liquidación de productos rezagados, con control diario de existencias. Esta actividad se encuentra directamente relacionada al proceso de compra, la reposición se realiza de forma proporcional a la venta con el objetivo de disminuir productos acumulados y generar una referencia real de productos y cantidades que deben ser repuestos, con el beneficio subsecuente de atender las obligaciones con el proveedor de manera oportuna.
 - Permisología: se hicieron los pagos que se encontraban pendientes desde el año 2011 de la Patente y el 1.5 x Mil, también se sacó la Luae (Licencia Única de Actividades Económicas) que no se obtenía desde el año 2008 y el permiso de Bomberos correspondiente.
 - Superintendencia de Compañías: parte de los documentos societarios solicitados no habían sido presentados desde el año 2010: Balances, Informes de Administradores, Informes de Comisario, Actas de Juntas de Accionistas, Declaración de Socios Extranjeros. Toda la información pendiente fue formalizada y presentada.

HCH

- Ministerio del Trabajo: se hizo el ingreso de los trámites para la obtención del Reglamento Interno de Trabajo y la aprobación del Horario Especial de Trabajo. Dichos procesos culminaron en el año 2016.
- Se tomaron acciones direccionadas a la regularización de la situación de los trabajadores. En consecuencia, les fue solicitada información concerniente con los pagos recibidos en el año 2008 por concepto de Jubilación Patronal, respaldos de finiquitos pagados y procesos individuales de Jubilación por Vejez ante el Iess. A través del banco se obtuvo los microfilms de los cheques correspondientes a los pagos que fueron cobrados por los empleados, que no fueron formalizados como dispone el Ministerio del Trabajo.

Desde el punto de vista comercial, se ejecutaron varias acciones:

- Con el objetivo de liberar mercadería estacionada en un alto porcentaje desde que cerró el local del centro, es decir, desde el año 2008, se realizaron jornadas de descuentos en Abril, Julio y Octubre. Estas actividades permitieron evacuar stock y generar flujo de efectivo.
- Se hizo una revisión de precios, puesto que, la localización de la tienda se encuentra rodeada de almacenes que ofrecen productos a un valor muy bajo. Cabe resaltar que al inicio de la gestión, no se encontró política de precios, esto se manejaba a criterio de los empleados. Se realizó un cambio en el margen instituido, adaptando los precios al tipo de cliente de la zona, lo que además, ha permitido competir con las tiendas del sector.
- Incluso con la limitación de recursos, y las dificultades derivadas de la resistencia al cambio por parte del personal, se generó un estilo diferente de decoración de la vitrina, principal herramienta de oferta de la mercadería. El decorado con técnicas modernas de exhibición, contrastada a la forma monótona y tradicional de acumulación de prendas exhibidas, permitió registrar cambios de hasta un 20% en la venta durante el periodo de impacto comparado al periodo similar anterior. En consecuencia, se estableció la política de cambiarla al menos una vez cada mes, mostrando también los precios al público. Además se realizaron algunos cambios internos en la forma de exhibición: se eliminaron los mostradores (recurso que en la actualidad no se usa para el tipo de producto que se ofrece) y se instalaron perchas, de forma que el cliente pueda acceder directamente al stock que se ofrece.
- **ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN.**

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La acción más importante que se generó en el 2015, ha sido sin lugar a duda, las alianzas generadas con las fábricas de textiles EL GRECO, SUMMER y LENFISA. Se hizo un convenio de entrega de mercadería a consignación y con precios de fábrica. En el caso de EL GRECO la segunda planta del local se decoró para tener productos exclusivos. La respuesta del mercado ha sido positiva y si bien, el acuerdo comenzó a ejecutarse a final del 2015, cabe resaltar que esta estrategia ha generado consistentemente cada mes un incremento de ventas en dicha línea de productos. En la actualidad, la venta generada por la mercadería de El Greco, representa el 28% del ingreso mensual.

La intervención en el proceso de adquisiciones a los proveedores generó un impacto positivo importante, ya que se logró equilibrar las compras al volumen de ventas, consiguiendo que los gastos fijos sean cubiertos con los ingresos por concepto de ventas y no con dinero proveniente de fuentes externas a la empresa.

HLN

HERRAMIENTAS FINANCIERAS.

Se obtuvo una Tarjeta de Crédito Corporativa y se estableció una relación nueva con el Banco Internacional, lo que dio la facilidad para adquirir nuevos productos e infraestructura, sin tener que recurrir a préstamos personales de ningún accionista.

LABORAL

El pasivo laboral es un tema de fuerte impacto financiero. En el año 2008, cuando se toma la decisión de cerrar el punto de venta del centro, se realizó el pago de liquidaciones y jubilaciones patronales de los trabajadores. Cuatro empleadas recibieron pago por concepto de jubilación patronal y en la práctica no se jubilaron. Esta decisión de mantener a dichas empleadas ocasionó una situación que ha llevado a un sui generis proceso de solución, con riesgo sumamente alto para la Compañía, debido a los años de servicio que las empleadas tienen, esto es, entre 36 y 39 años. Se exhortó, vía servicios legales externos, a las trabajadoras a firmar en escritura pública Actas de Compromiso de Pago que comprometen a las partes (empleador y empleadas) a reconocer el pago recibido hace 8 años como préstamo, a ser devuelto al término de la relación laboral.

ASUNTOS EN PROCESO.

Al momento se encuentran recientemente vigentes alianzas generadas con otros proveedores como Illiapa. La intención es aumentar la oferta de proveedores que les interese trabajar bajo esta figura, ya que el mercado se encuentra sumamente contraído, el cliente del sector busca precios cómodos y por otro lado, las fábricas tienen mercadería sin rotar en sus bodegas.

Paralelamente, se ha hecho un acuerdo, aún verbal, para instalar un sistema informático de facturación. Esto con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de realizar las facturas de venta, lo que implica desde un ahorro de tiempo al cliente para recibir su factura, hasta reducir el margen de error en la elaboración de las mismas, que actualmente se hacen de forma manual.

• DIFICULTADES ENCONTRADAS.

La limitación de recursos financieros. Al inicio de la gestión en Enero de 2015, los dineros en cuenta alcanzaban a cubrir apenas el 40% de las cuentas por pagar vencidas o a vencer en 45 días, sin herramientas o relación financiera externa que permitiera sustentar la operación, tradicionalmente fondeada con recursos personales de las accionistas mayoritarias.

El personal activo. Más allá de los riesgos laborales y penales asociados a tener empleadas de tanta antigüedad y sin haber regularizado su situación de reingreso a la empresa; su edad avanzada, natural cansancio, desmotivación y resistencia a los cambios, dificultan el proceso comercial en toda la cadena logística, además de que ninguna de ellas maneja herramientas tecnológicas, lo cual imposibilita implementar procedimientos internos más innovadores y eficientes.

Con inventarios de mercadería obsoleta, adquirida en grandes cantidades y desbalanceada en tallas que obligó a la liquidación de piezas que ya no cuentan con reposición, más la disminución natural de la clientela tradicional, la competencia de tiendas en centros comerciales y la contracción generalizada del mercado, se produjo un impacto notorio en el ingreso. Desde 2012 hasta 2015 se produjo consistentemente caídas en los ingresos que llevaron a la tienda a una contracción acumulada del 42%, con la caída más fuerte en el último semestre del 2015 de aproximadamente 20%.

La presencia permanente las accionistas mayoritarias, una de ellas en su calidad de gerente, sin tener la plenitud de las condiciones de inspección de lo que ocurría en la tienda, y sin poder resolver aspectos de orden económico, de adquisición, laborales y comerciales de manera

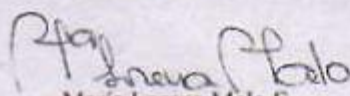
1157

oportuna, abrieron grandes brechas para que se tomaran decisiones inoportunas no contribuyentes al proceso comercial.

RECOMENDACIONES

- Invertir recursos financieros que permitan la renovación total de la tienda, tanto en infraestructura por la antigüedad del bien, que ameritan nuevas instalaciones eléctricas y de plomería que presentan problemas que han comenzado a presentarse consistentemente, así como de orden comercial que permitan el refrescamiento del concepto, direccionando la misma hacia boutique de marcas de larga trascendencia conocidas por el mercado nacional, como Greco, Lenfisa, Pasa, Summer, PeterPan, Cumberland, y otras que atienden el mercado más conservador y menos fashion de Señores y Señoras de 35 años en adelante.
Inversión estimada USDS 60.000,00
Renovación Personal: Cálculos Actuariales US\$ 105.000,00 aproximadamente.
Campaña de Renovación de Marca y Publicidad US 12.000,00 aproximadamente.

Hln


Maria Lorena Malo E.
Gerente General