

Cumpliendo con el plan de trabajo establecido por parte de la junta de accionistas, procedimos a realizar el informe de la situación financiera de la empresa, que se encuentran alineados a los reglamentos vigentes, así como las políticas gubernamentales establecidas.

Entorno económico de Imveresa.

Imveresa, en el entorno económico y financiero del país como concesionaria de vehículos, repuestos y talleres y vigilada por la Superintendencia de Compañías, viene siendo, al igual que todas las entidades del sector, regulada por las normas tributarias, de acuerdo a las resoluciones establecidas por el gobierno. Así como el acuerdo correspondiente al Reglamento No. 34 de la Superintendencia de Compañías, exigentes por las resoluciones y estándares que reglamenta para todo el sector comercial, en busca de lograr minimizar el riesgo de pérdida, siendo ésta una política de control del Estado y de autocontrol de las empresas para tratar de garantizar la permanencia y sostenibilidad del sistema económico, políticas que exige en muchas ocasiones hacer reformas al estatuto y al Reglamento de Crédito e igualmente a las políticas económicas internas de la empresa que en algunos casos limitan las acciones o actividades propias de la misma para su crecimiento, consolidación y expansión del desarrollo de compra y venta de vehículos automotores que es nuestro eje fundamental para lograr los recursos deseados.

En base a lo establecido en el párrafo anterior, es importante interpretar de la forma más objetiva dichas reformas obligantes que de todas maneras siempre buscaremos y exigiremos que dichas decisiones no perjudiquen los intereses generales de nuestros clientes internos y externos en lo que debe ser el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Cumplimiento de Objetivos

Dentro de la elaboración del Plan de Trabajo administrativo propuesto a inicios del año 2013, se detallaban los propósitos generales y específicos de la empresa, los mismos que detallo a continuación:

- **Objetivos Generales:**
 - Cumplimiento de obligaciones
 - Planificación del plan de trabajo
 - Endeudamiento para cubrir importaciones a través de las instituciones financieras
- **Objetivos Específicos:**
 - Rentabilidad a largo plazo
 - Productividad
 - Desarrollo del personal
 - Actividades de los empleados
 - Responsabilidad pública
 - Equilibrio entre los planes a corto y largo plazo

Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio

- ❖ La Junta General y el directorio, dispuso las siguientes observaciones al concluir el año 2013:
 - Conocieron el Informe de Gerencia
 - Conocieron el Balance General y el Estado de Resultado
 - Autorizaron a los administradores de la compañía para que contraten los servicios de auditoría externa por el año 2013
 - Autorizaron a los administradores para la contratación e implementación de la ISO 9001

- Autorización a los administradores para un aumento de capital.
- Autorización para denominar el oficial de cumplimiento ante la UAF.

Información de Hechos Extraordinarios Administrativos

1. Departamento comercial – Ventas

1.1 División de ventas camiones y vehículos.-

La compañía Imveresa al iniciar sus operaciones comerciales en el 2005, en la cual dió a conocer en el mercado nacional la marca de camiones QMC de procedencia oriental (China), estableció como estrategia de ventas mediante el crédito directo principalmente en todas sus negociaciones, anticipando una entrada del 25% vehículos livianos y del 30% en camiones, el saldo hasta 36 meses plazo, teniendo un precio entre el 10% y 15% inferior a los de la competencia y aun así generando utilidad a la empresa.

En base a lo mencionado, los resultados de las ventas en los tres primeros años fueron de un crecimiento constante hasta llegar a un total de 996 unidades vendidas, de acuerdo a lo registrado en los reportes de ventas obtenidos desde el sistema. Este crecimiento se vio disminuido en los años posteriores, debido a los siguientes factores:

- Falta de un adecuado stock de repuestos para ventas y reservas
- Una inadecuada atención en talleres por falta de repuestos y capacitación sobre el producto
- Las especificaciones de calidad de los camiones no se encontraban acorde a nuestra geografía, originando problemas mecánicos, en consecuencia mantener litigios legales con los clientes
- Desfavorable imagen de la marca en el mercado nacional por lo mencionado anteriormente
- La falta de atención de beneficios por concepto de garantías en relación por lo ofertado de nuestra competencia en el mercado nacional
- Disminución de las compras de nuestros clientes del canal distribuidores y la consiguiente desvinculación comercial.
- Un inadecuado crecimiento de servicios de ventas y posventas, relacionadas a los servicios de mantenimientos, así como centros de ventas a nivel nacional.
- Falta de gestiones pertinentes para el cumplimiento de las leyes de tránsito dispuestas correspondientes a la Homologación, Pesos y Medidas, vigente desde el 2011. (Pendiente 5 Toneladas)

En mención a las observaciones expuestas, presentamos las proyecciones de ventas reales de la compañía Imveresa desde su inicio de operaciones en el periodo 2005. Esta información se encuentra seleccionada por los canales de ventas de camiones, autos livianos de la marca QMC y de autos de lujo de varias marcas.

Cuadro de ventas

Periodos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Totales
Camión de 2 toneladas	0	16	173	157	66	3	1	3	0	419
(*) Camión de 2.5 toneladas	0	0	0	0	35	107	116	88	52	400
Camión de 3 toneladas	0	40	192	134	34	44	54	67	23	588
Camión de 4 toneladas	49	91	89	56	18	27	25	26	6	387
Camión de 5 toneladas	19	0	0	0	0	7	32	21	11	90
Camión de 6 toneladas	0	21	70	35	20	21	0	0	0	167
totales	68	168	524	382	173	209	230	205	92	2051

(*) Ventas con bonos, debido a la compra tardía de modelos 2009, que se comercializaron en los

periodos 2010 y 2011 del total de la importación en Junio del 2009 = 260 camiones de 2.5 Toneladas

Recomendación:

- Elaborar de carácter urgente un correcto estudio del mercado nacional, en el cual se contemplen aspectos como:
 - Encuestas personalizadas, en el podamos identificar las necesidades del futuro cliente en relación a nuestro producto y del servicio de postventas que brindamos
 - Revisión de las ofertas del mercado por concepto de garantías otorgadas de nuestros productos en relación a la estrategia de ventas de nuestra competencia
 - Realizar proyecciones de ventas para fomentar los pedidos de automotores y repuestos
- Establecer si la ventaja que mantiene la empresa desde sus inicios operacionales en el mercado nacional correspondientes a precios por debajo a los ofrecidos por la competencia, se puedan considerar en la actualidad como un plus de ventaja en nuestras negociaciones actuales y futuras.
- Determinar un adecuado presupuesto que contemple un plan de acción, donde podamos establecer las estrategias publicitarias escritas y televisivas a seguir, con la finalidad de dar a conocer de mejor manera y con formatos dinámicos nuestro producto en el mercado nacional.
- Es necesario establecer como parte fundamental del giro del negocio de la compañía el fortalecimiento del departamento de posventa, que se determinará principalmente con un adecuado estudio de los repuestos e insumos que son de mayor rotación para la venta de clientes propios y de canales de distribución que aún mantenemos en nuestro portafolio. En tal virtud es prioritario mantener en nuestros activos de ventas un apropiado inventario de reserva que nos permita suplir las necesidades futuras en un corto y mediano palzo de acorde a las características de los modelos vendidos.
- Establecer las limitaciones de funciones, en la que se contemplen las actividades operativas de los asesores comerciales una vez iniciada la preventa, que conlleva la entrega de los documentos requeridos para las negociaciones comerciales, de acuerdo a lo indicado en la política de venta. En consecuencia una vez entregada la información completa en documentos, será el departamento de crédito responsable de gestionar los trámites bancarios correspondientes para la aprobación del crédito.

1.2 División de ventas Motos.-

La compañía Imveresa inició sus operaciones comerciales de la división motos en el periodo fiscal 2006, manteniendo como política estructurada la venta al contado y crédito dependiendo la calificación crediticia del cliente (niveles de riesgo). Estas transacciones comerciales determinaron que la marca de motos QMC se posesionará en el mercado local (sector costa) como líderes en ventas, actualmente se está gestionando mediante su fuerza comercial la aceptación en los sectores sierra y oriente.

Por lo mencionado en el párrafo anterior, las ventas de la marca QMC en el sector costa se reflejaron con un alto crecimiento en los dos primeros años (2006 y 2007), viéndose una variación considerable en los siguientes periodos a la fecha de corte de nuestra revisión, teniendo en cuenta como origen los siguientes factores externos e internos / Periodo de Enero a Diciembre:

Observación:

- Periodo 2008 (Venta: US\$ 1, 867,692.74 / Unidades: 2.144), se gestionaban ventas de motos a través de nuestro mayor distribuidor que representaba aproximadamente el 60% del stock disponible; sin embargo las negociaciones de los agentes de la compañía externa no cumplieron con los niveles de ventas de los periodos anteriores.).

- Periodo 2009 (Venta US\$ 1, 223,593.5 / Unidades: 1370), se negociaron ventas únicamente con el stock disponible, debido a que no se realizaron importaciones de modelos nuevos que cubran las necesidades del mercado, debido a que la compañía volcó su inversión a la venta de camiones de la marca QMC.
- Periodo 2010 (Venta: US\$ 2, 419,328.9 / Unidades: 3.423), que comprenden la comercialización de nuestras primeras motos ensambladas por la compañía de los modelos panadera y caballito; así como saldos de las motos rezagadas del año 2008.
- Periodo 2011 (Venta: US\$ 3, 921,633.74 / Unidades: 5.171), el repunte de las ventas se origina, debido al incremento de la importación de nuevos modelos de motos y el crecimiento del portafolio de clientes a nivel nacional del canal de ventas distribuidores. Recuperando la preferencia en el mercado local (región costa) que se había mermado por situaciones descritas en los puntos anteriores.
- Periodo 2012 (Venta: US\$ 4, 470,679.94 / Unidades: 5.467), si bien es el punto más alto de crecimiento de la compañía, nuestro plus de crecimiento no alcanzó su mayor exponente, debido a la formalización por parte del estado ecuatoriano en la matriculación de las motocicletas, es decir que nuestros clientes distribuidores debían registrar ante la entidad de tránsito nacional la mercadería antes de ser comercializada al consumidor final.
- Periodo 2013 (Venta: US\$ 3, 808,179.44) / Unidades: 4.340), como apreciamos existe un decaimiento de valores, que se originó por la falta de importación afectando al stock disponible para venta de aquellos modelos que por sus características tienen mayor acogida en el mercado local. Se debe considerar también como punto de debilidad la falta de talleres autorizados a nivel nacional, que sirvan como garantía a nuestros clientes del canal distribuidores, quienes comercializan con el consumidor final.
- Falta de un adecuado stock de repuestos para ventas y reservas, que nos permita solventar los requerimientos de nuestras garantías.
- Falta de un adecuado plan estratégico publicitario en las regiones costa, sierra y oriente, que se enfoque a levantar la imagen de la marca en el mercado nacional. Esta situación se establece por las dos marcas de la compañía que son Kenbo y QMC.

- **Cuadro de ventas**

Periodo	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Cnt.	Dólares Sin IVA
2006	298	162	252	208	370	320	279	192	227	273	276	289	3,146	2,182,482
2007	272	218	353	420	396	358	209	245	335	391	206	255	3,658	3,041,501
2008	191	56	71	141	165	225	148	146	347	298	170	186	2,144	1,867,693
2009	143	103	111	162	180	174	110	89	98	80	71	49	1,370	1,223,594
2010	95	77	208	300	170	292	253	211	491	403	539	385	3,424	2,419,329
2011	154	400	440	509	467	386	485	530	470	410	668	252	5,171	3,921,634
2012	159	407	445	515	489	654	377	449	520	333	806	315	5,469	4,470,680
2013	308	158	497	485	471	251	399	170	138	761	436	266	4,340	3,808,179
7 años	1,620	1,581	2,377	2,740	2,708	2,660	2,260	2,032	2,626	2,949	3,172	1,997	28,722	22,935,091

Recomendación

- Elaborar de carácter urgente un conveniente estudio del mercado nacional, en el cual se contemplen aspectos como:
 - Encuestas personalizadas, en el podamos identificar las necesidades del futuro cliente en relación a nuestro producto y del servicio de postventas que brindamos
 - Revisión de las ofertas del mercado por concepto de garantías otorgadas de nuestros productos en relación a la estrategia de ventas de nuestra competencia

- Establecer un adecuado estudio de los precios del mercado con las empresas que como Imveresa mantienen igual giro de negocio; y así poder evaluar si la estrategia planteada en la actualidad es una ventaja o no que mantiene la empresa desde sus inicios operacionales en el mercado nacional
- Es necesario que la empresa actualice las herramientas de ventas que mantienen sus agentes, con aparatos tecnológicos, que permitan agilizar los pedidos de preventas, así como autorizaciones de crédito de posibles clientes del canal de ventas distribuidores y demás información necesaria que necesita la compañía para iniciar las operaciones comerciales.
- Determinar un adecuado presupuesto que contemple un plan de acción, donde podamos establecer las estrategias publicitarias escritas y televisivas a seguir, con la finalidad de dar a conocer de mejor manera y con formatos dinámicos nuestro producto en el mercado nacional.
- Es necesario establecer como parte fundamental del giro del negocio de la compañía el fortalecimiento del departamento de posventa, que se determinará principalmente con un adecuado estudio de los repuestos e insumos que son de mayor rotación para la venta de clientes propios y de canales de distribución que aún mantenemos en nuestro portafolio, por lo que es prioritario mantener en nuestros activos de ventas un conveniente inventario de reserva que nos permita suplir las necesidades futuras.
- Consolidar como parte de la política y buena práctica administrativa, reuniones mensuales con los departamentos comerciales de los canales de venta que conforman nuestra operatividad, en la que se establezcan lineamientos de stock de compras que nos permita mantener un adecuado inventario para satisfacer las necesidades del mercado. Este inventario deberá ser presidido mediante una preparada planificación de ventas que contemple las variaciones del mercado y así poder determinar la proyección de producción de las líneas ensambladoras.
- Implementar una correcta administración de servicios de posventas, correspondientes a mantenimientos en los talleres propios y terciados autorizados que conforman la operatividad de la empresa. Una vez determinado los lineamientos administrativos, se deberá asignar responsables de los seguimientos y posterior solución de los trabajos a efectuados, cumpliendo así con normas de calidad de servicio al cliente.
- Establecer las limitaciones de funciones, en la que se contemplen las actividades operativas de los asesores comerciales una vez iniciada la preventa, que conlleva la entrega de los documentos requeridos para las negociaciones comerciales, de acuerdo a lo indicado en la política de venta. En consecuencia una vez entregada la información completa en documentos, será el departamento de crédito responsable de gestionar los trámites correspondientes para la aprobación del crédito y la recaudación a través del departamento de cobranzas.
- Por lo expuesto en el párrafo anterior, es necesario determinar una adecuada política de asignaciones de cupos, con la finalidad de delinear los límites de ventas, de acuerdo al perfil del cliente. Esta política deberá ser elaborada por parte del departamento de crédito y aprobada por la dirección ejecutiva de la empresa.
- Administrar una correcta política de crédito, que nos permita salvaguardar los intereses financieros de la compañía una vez realizada la venta. Este documento que de ser elaborado accederá establecer los lineamientos de control de la compañía, que entre sus funciones principales deberá instaurar asignaciones de responsabilidades en los cupos de compra a clientes distribuidores que conformaran nuestro portafolio, agilizando las negociaciones comerciales.

1.3 División de ventas de Repuestos de marca propia y multimarcas.-

La compañía Imveresa iniciará en el periodo 2014 un plan agresivo de ventas de repuestos de la marca propia, así como de multimarcas que comercializarán a nivel nacional en canales de ventas para distribuidores o mayoristas y de cobertura para negocios medianos y pequeños. Esta inversión obedece a mejorar los niveles financieros de la compañía superando los resultados obtenidos en el año fiscal 2013.

Recomendación

Si bien se espera mejorar los niveles de ventas de la compañía, así como su flujo de efectivo, la

directiva como parte de las alternativas deberá direccionar un adecuado plan de acción que manifieste los lineamientos de controles internos operativos que regirán la compañía en este canal de ventas.

2 Inventarios.

La operatividad de la compañía como parte fundamental de su negocio se fundamenta en la comercialización de motos, vehículos y de repuestos de marcas propias y multimarcas; siendo esta última acreedora de una fuerte inversión por la empresa, dirigiéndose hacia los canales de ventas distribuidores a nivel nacional y en los servicios de mantenimientos de vehículos y motos en los talleres técnicos.

Por lo mencionado, es necesario indicar que nosotros consideramos fundamentalmente el stock de ciclo (resultado del lote de pedido y la demanda ocurrida); el stock de seguridad, creado para proteger de la incertidumbre, y el stock de tránsito como efecto inevitable del plazo de entrega. El stock de anticipación se considera, si aplicase, debido a que forma parte de conceptos diferentes de gestión.

3 Departamento de ensamblaje / Líneas de producción

La compañía Imveresa, a partir del periodo 2010, empieza como negocio operacional la línea de ensamble de motos de diferentes modelos y marcas, que actualmente se comercializan en el mercado nacional, teniendo mayor repunte en la región costa, tal como señalamos en el punto de observación de la división comercial motos.

La empresa como pionera en este giro de negocio de ensamble de motos, tomó en cuenta establecer un adecuado plan de acción que contemple un estudio actualizado de los procesos de producción en las líneas ensambladoras por modelos, así como la parametrización de los tiempos muertos y el tratamiento adecuado de los costos y gastos que este proceso de manufactura generan a los intereses de la compañía.

4 Cartera por recuperar

Durante el desarrollo de las actividades operacionales de la compañía se gestionaron ventas con crédito directo, con la finalidad de poder ganar espacio en el mercado nacional automotriz con la marca QMC, teniendo como ingresos la entrada como enganche y las letras a pagar mensualmente de acuerdo a la negociación pactada. (credito largo plazo)

Por lo mencionado en el párrafo anterior, de acuerdo al volumen de ventas obtenidas con crédito directo, la compañía no gestionó un plan de acción que contemple una adecuada recuperación de los saldos vencidos, así como el 100% de las confirmaciones de los clientes, con el propósito de alimentar el flujo de la caja de manera oportuna. En tal virtud esta falta de planeación nos generó vencimientos que excedían los 100 días y documentos que prescribieron por el tratamiento extemporáneo de la recaudación, ocasionado por la falta de personal capacitado que lideren el área, así como la estructuración formal del departamento de cobranzas y la reorganización de la cartera a cada una de las ejecutivas.

En base a lo demostrado, actualmente la empresa si bien tomo las acciones pertinentes en el último trimestre del presente periodo, con la finalidad de alimentar el flujo de la compañía que se ha visto mermado durante estos últimos periodos. Hemos evidenciado la escasa gestión legal por parte de los abogados externos contratados que no permiten a la entidad mantener una información idónea respecto a los avances realizados de acuerdo sus funciones.

A continuación detallo las gestiones realizadas por parte del departamento de cobranzas en el último trimestre.

Cilientes	Vencido	Por vencer	Total Cartera	Porcentaje
128	519,333.00	571,303.00	1,090,636.00	22%
127	327,103.00	841,045.00	1,168,148.00	24%
127	396,308.00	810,725.00	1,207,033.00	25%
127	676,989.00	354,130.00	1,031,119.00	21%
53	163,349.00	212,385.00	375,734.00	8%
	2,083,082.00	2,789,588.00	4,872,674.83	
	Porcentaje		43%	57%

Formula = $\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$

Resultado = $\frac{12'518.784,04}{4'749.688,94} = 2.64$ (Índice)

Este índice nos demuestra que la compañía al cierre del 2013 poseía para pagar cada dólar de deuda, 2.64 centavos sobre los pasivos inmediatos de la empresa.

Endeudamiento del Activo

Formula = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$

Resultado = $\frac{15'157.338,29}{15'769.055,76} = 0.96$ (Índice)

Este índice nos demuestra que el 96% de nuestro pasivo ha sido financiado con recursos de terceros (compañías relacionadas y financieras locales)

Endeudamiento Patrimonial

Formula = $\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$

Resultado = $\frac{15'157.338,29}{601.717,47} = 25.19$ (índice)

Días de Inventarios

Formula = $\frac{\text{Inventarios} \times 365}{\text{Ventas}}$

Resultado = $\frac{2.567'957.299,25}{7'498.101,49} = 342,48$ (Días)

Representa los días en que la empresa puede operar sin reponer stock de mercadería, debida a la baja rotación de su inventario

Rotación Inventarios

Formula = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}}$

Resultado = $\frac{7'498.101,49}{7'035.499,45} = 1.07$ (Rotación)

El inventario ha rotado 1.07 veces

Periodo medio de cobranzas

Formula = $\frac{\text{Cuentas x Cobrar (365 días)}}{\text{Ventas}}$

Resultado = $\frac{1.365'849.345,00}{7'498.101,49} = 182.16$

Representa los días en recuperar la cartera

Rotación de Cartera

Formula = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas x Cobrar}}$

Resultado = $\frac{7'498.101,49}{4'218.759,44} = 1.78 \text{ veces}$

Se ha renovado las cuentas por cobrar 1.78 veces

Periodo Medio de Pago

Formula = $\frac{\text{Cuentas por Pagar x 365 días}}{\text{Inventario}}$

Resultado = $\frac{600'049.480,70}{7'036.499,46} = 85.29$

Da como resultado que la empresa paga sus obligaciones en 85.29 días

Otros acontecimientos administrativos

- La administración tomó la decisión para mejorar la parte tecnológica en la empresa con la implementación de un ERP con la Cía. Tropicatos cuyo Software se llama ZEUS-2000, sistema que nos ayudará a tener un mejor control operativo en vista que está adaptado para la línea de negocios en la comercialización y servicios de vehículos.
- Negociación con el Banco de Machala para una línea de crédito cuyo valor asciende a 2'500.000,00 con la garantía del Edificio de la Francisco de Orellana a través de un Fideicomiso de garantía mercantil Femar-Imveresa, y que con dicha línea procedimos a realizar tres cartas de crédito por las importaciones de mercadería.
- Decisión por parte de la directiva para realizar un aumento de capital por \$ 80.000,00 sobre las ganancias acumuladas de años anteriores para llegar a un capital de \$ 100.000,00 y que se encuentra en trámite para la aprobación de la Súper Intendencia de Compañías y con el fin que soporte los resultados negativos del periodo 2013 autorizaron realizar un nuevo aumento de capital en este año por el valor de \$ 295.000,00 de los cuales el valor de \$ 50.000,00 serán aportados por los accionistas en cheque y el valor de \$ 245.000,00 de las utilidades acumuladas.

Conclusión

En base a los sostenido en el presente informe, podemos determinar que el periodo fiscal 2013, si bien obtuvimos un comportamiento inusual debido a los resultados obtenidos, debemos manifestar que para el presente periodo 2014, se presenta el plan de trabajo en el cual detallamos los procedimientos adecuados que nos permitirá resarcir nuestra pérdida en el año 2013.

Atentamente



Ing. Tanya López Quezada
GERENTE GENERAL
IMVERESA IMPORTADORA DE VEHICULOS Y REPUESTOS S.A.