

INFORME DE GERENCIA AÑO 2019

Señores Accionistas:

ENTORNO

A continuación, les presento el Informe de Gestión Gerencial correspondiente al ejercicio fiscal 2019 de Importadora Vega S.A.

Ha sido un año muy particular en el que destacaría los siguientes momentos:

- Apertura del nuevo local en la ciudad de Loja en el mes de febrero
- Apertura del nuevo local matriz en Los Chillos en el mes de mayo
- Paro nacional en el mes de octubre
- Proceso de migración del sistema EKON al SAP

Estos momentos tuvieron una connotación diferente y que de alguna manera apporto en los resultados logrados en el año en mención.

La apertura de los nuevos locales (nuevas inversiones) tuvieron la expectativa de **ganar posicionamiento y ventas** por expansión territorial de nuestra marca, a mercados donde teníamos certeza de buenos resultados basados en elementos analíticos de oportunidades. Consideración determinada por la experiencia anterior reflejada en la operación comercial con clientes de esas zonas, mediante la oficina comercial de la ciudad de Loja o clientes con despachos a la zona del valle de Los Chillos y que fueron atendidos desde Bosque o Tumbaco.

Estos nuevos locales fueron conceptualizados desde un inicio con la nueva imagen de HOME VEGA tanto en el branding externo (rotulación), como en la decoración interior y ambientación de espacios mediante la explotación del estilo industrial.

Los aportes de estos nuevos locales definitivamente fueron positivos y están contribuyendo al objetivo inicial del posicionamiento y ventas en esos dos sectores. Importante tomar en cuenta que en el caso de los Chillos abrieron un nuevo MEGAKYWI que por la ubicación y ampliación de productos se está volviendo un competidor a considerar. En cuanto al local de Loja y después de una búsqueda cercana a los 6 meses, se pudo identificar la oportunidad adecuada para montar sin duda la mejor tienda en acabados para la construcción y artículos para el hogar de la región.

En el caso de Los Chillos se hizo un análisis del canibalismo, es decir de las ventas que se dejaron de dar en los locales del Bosque y Tumbaco por decisión de los clientes de adquirir en el nuevo local y definitivamente si tiene un impacto pero no mayor al 10%. www.ivega.com

Un impacto que se sintió fuerte con la apertura de los Chillos y especialmente el traslado de las oficinas, es el alejamiento del equipo administrativo y táctico del local Bosque. Se perdió la conectividad inmediata con la tienda más importante de la empresa, afectado adicionalmente por la partida de la líder Maria Dolores Salazar a la ciudad de Cuenca por motivos personales. En el caso de Cuenca, el impacto del nuevo local Loja no afecto directamente a los resultados en el balance general de la Regional, podría entenderse por lo tanto que Loja tiene una potencialidad de mercado importante por explotar y Cuenca aporta con un mercado maduro.

La adaptación a estos cambios y nuevas aperturas son momentos importantes que siguen requiriendo de adaptación y apoyo constante.

El Gobierno Ecuatoriano con la intención de recuperar la economía caída en el 2019 y con una expectativa de crecimiento del 0.1% (fuente: Banco Mundial), se ve obligado a recurrir al FMI para lograr líneas de crédito que le permitan cumplir con los compromisos de gasto corriente e inversión en obra pública.

Este crédito logrado con el FMI genera compromisos o ajustes fiscales y reformas laborales que el gobierno debe aplicar como medidas que garanticen el retorno y nuevos desembolsos.

El primero de octubre el Gobierno Nacional informa acerca de las nuevas medidas económicas, laborales y de gasto público; considerando las de mayor impacto social la eliminación de los subsidios a los combustibles. Inmediatamente se genera un caos colectivo con la paralización incremental de los servicios de transporte, desabastecimiento de productos en el mercado y especialmente el levantamiento indígena que además de cerrar las carreteras, se pone en marcha hacia Quito con la intención de multiplicar el caos social y desestabilizar al Gobierno.

El 3 de octubre se decreta " estado de excepción ante las medidas económicas del ejecutivo ". lo que lleva a un paro nacional y el desorden público que genera una caída en la producción cercana a los \$ 822' de dólares. (fuente Banco Mundial).

El 14 de octubre ante la presión social el gobierno deroga las medidas económicas y el 3 de noviembre da por terminado el estado de excepción.

Este paro nacional tuvo una afectación económica no recuperable, especialmente si consideramos que el último trimestre del año generalmente es un periodo de alta producción.

Para la empresa, el impacto negativo en utilidad neta fue sobre los \$ 300.000 dólares de pérdida.

En el mes de agosto 2018 tomamos la definición de contratar el nuevo sistema informático SAP después de un análisis de oportunidades con otros ERP'S.



El proceso inicia inmediatamente y se determina un plazo inicial de arranque para el segundo semestre del 2019. En el lapso de la integración de la información y adaptaciones se define que finalmente saldremos el primero de enero 2020, fecha propuesta después de los acontecimientos de octubre que paralizaron al país y pasados los meses altos de noviembre y de cierre del mes calendario y fiscal 2019.

Estos cambios de sistema requieren de mucha concentración y de un equipo permanente de apoyo liderado por Paul Rodriguez, líderes de áreas y el equipo de tecnología. Se puede resumir este proceso en 5 etapas:

1. búsqueda, negociación y contratación del proveedor
2. prospección de data y adaptación de la información
3. capacitación de usuarios
4. implementación en modo estructural
5. mejoras continuas

Cada una de estas etapas han representado cientos de horas de trabajo y concentración para lograr dar arranque en la fecha prevista, 1 de enero del 2020. Sin embargo que ya se dio el inicio con el nuevo sistema, en operación se determinó nuevos ajustes que permita fluir a la velocidad requerida sin afectar los criterios de control.

Encontramos desajustes en la alta dependencia de aprobaciones y el excesivo tiempo requerido para la gestión comercial y administración de inventarios.

Adicionalmente, un problema importante surgió en el mes de diciembre 2019 cuando la información proveniente del sistema EKON termino de perderse y obligo a contratar horas de búsqueda al proveedor. En este lapso de tiempo y de desinformación, complico la migración de datos para el cierre del año fiscal y especialmente el arranque en enero 2020.

A la fecha, la migración está consolidada y con auditorías internas para respaldar la información especialmente de activos de la empresa, inventarios y cuentas por cobrar.

INFORMACION AREAS DE SOPORTE

AUDITORIA INTERNA

- Función específica inicial en el control de inventarios y bodegas
- Generación de procesos internos en estas áreas de gestión
- Se establece un equipo de control de calidad de producto al arribo de importaciones, objetivo minimizar reclamos

www.homevega.com

- Se establece un equipo de reparación de productos, objetivo recuperar productos
- Se establece un plan inicial de contingencia en el caso de agravamiento de contagio covid-19

FINANCIERO

- Uno de los impactos más importantes que afecta a nuestro modelo de negocios y al estado de resultados es la normativa NIFF 15 que regula la facturación con el despacho.
- Las provisiones que se realizaban anteriormente para facturación ya no tienen validez, se convierten ingresos diferidos
- Se cerró la glosa mediante juicio por la fiscalización 2007 (\$ 28.040,38 de \$ 62.530,00)
- Estamos en proceso de impugnación por la fiscalización 2015
- Para el año 2020 debemos considerar el nuevo impuesto sobre ingresos del 0.2% del total de las ventas (reforma tributaria y aplica para 3 años)
- se suspende el anticipo al impuesto a la renta (a partir del 2020)

COMERCIAL

- Los objetivos comerciales los haremos mas alcanzables, si es bien cierto las expectativas empresariales son mayores, hay que considerar los tiempos por los que atravesamos como país. La falta de resultados y de ingresos generan una inconformidad en el equipo comercial, desinterés y rotación.
- He solicitado un plan de involucramiento de líderes comerciales con cuentas claves a nivel nacional. El objetivo es lograr un relacionamiento con los principales clientes constructores del país, que nos generen ventas importantes y especialmente se revierta en más visitas a las tiendas con sus propios clientes.
- Se establece una cartera de productos de la categoría pisos y revestimientos, asignados como "LOW COST", objetivo promocionar una gama de productos importados destinados para proyectos con condiciones especiales negociadas con los proveedores para justamente lograr el interés de estas cuentas claves
- Se fortalecerán acciones de relacionamiento y visitas a las tiendas a todos los clientes constructores de interés e influenciadores mediante invitaciones a desayunos de negocios
- Se ajusta la política de descuentos en todos los canales con el aporte del SAP. Se favorece a su control y mejorar el nivel de rentabilidad
- La estrategia requiere también de profesionalizar y capacitar a los equipos comerciales para lograr un mejor desempeño con los clientes, descubrir más oportunidades y mejorar el ticket de compra
- Estrategia de apoyo VENTA SOBRE VENTA
- ENFOQUE A LA EXPERIENCIA

- Se integra Maria Dolores Salazar como Jefe de tienda Bosque con la expectativa de mejorar su operación y resultados (marzo 2020)
- La expectativa con Maria Dolores a partir de mediados de año (julio 2020) es su integración como responsable nacional de tiendas.
- Liseth Rosero entra en un periodo de evaluación para identificar su calidad de liderazgo y permanencia como Sub Jefe en el local Bosque. (marzo 2020)
- El cambio de líder comprende parte de la estrategia para recuperar resultados

- Local Tumbaco requerirá de una remodelación básica para promocionar de mejor manera la categoría pisos. Está en el radar un cambio mayor, requerido especialmente para innovar las exposiciones actuales. Referencia el nuevo Bath Center del SCALA.
- El equipo comercial está ya formado lo que genera estabilidad y mejor expectativa de resultados
- Se realiza una evaluación 360 a Pablo Rodriguez y goza de una aceptación mayoritaria por parte de su equipo.

- En cuanto al mercado de Guayaquil, se ha tomado la decisión de reforzar la calidad de atención en nuestros dos locales con el liderazgo comercial de Pedro Leon y Marcela Sanchez (reingresada).
- En cuanto a la Dirección Regional, Pedro Leon la seguirá asumiendo con reuniones planificadas y el aporte de Silvana Asencio en el control de Administrativo.
- Pedro Leon responsable de los resultados de la Garzota (febrero 2020)
- Garzota requiere de una remodelación casi integral. Existe un amontonamiento de productos que no brinda la idea de una especialización, adicional de exposiciones muertas.
- Marcela Sanchez responsable de los resultados de Plaza Design (febrero 2020)
- Plaza Design requiere también de una remodelación menor, están en el radar
- Se ha establecido un plan de visitas de cuentas claves también en Manta y Machala

- En la plaza de Ambato la única expectativa favorable para mejorar la respuesta de los clientes comprende un cambio de local.
- Al tratarse de inversiones mayores, seguiremos en la búsqueda de un mejor lugar para rentar por el momento
- Haremos un análisis a mediados de año y mantendremos la posibilidad de hacerla una tienda especializada liberando de categorías o productos de baja rotación o impacto
- Podría generarse como una tienda especializada de cerámicas, baños y HOVE. Decisión en análisis

- Cuenca tuvo la partida de Maria Dolores como Jefe de tienda y se inició la búsqueda de su reemplazo
- Existe un compromiso de todo su equipo sin embargo hay que cuidar el recurso humano, la mayoría del equipo ha sido buscado por otras empresas
- Requiere de una inversión menor en remodelación de la tienda, sin embargo lo ideal es hacer un cambio importante en la zona de cocinas y HOVE.
- Actualmente tiene competencia que se está fortaleciendo en la zona. DURAMAS está por inaugurar su nuevo local en la Ordoñez Laso, a pocas cuadras, donde impulsara también la línea de cocinas. Colineal está construyendo su nuevo local en la Unidad Nacional.

MARKETING

- Se determina como inversión de MKT el 2.0% de las ventas proyectadas (\$ 800.)
- Se concreta el convenio con la agencia MCCANN para la gestión de comunicación de MARCA y PROMOCION
- Se mantienen reuniones periódicas de la GG con la agencia para dar a conocer nuestro modelo de negocio y asegurar la claridad y certeza de la comunicación
- La agencia labora con el plan nacional de MKT preparado por HOME VEGA
- El plan de MKT tiene 3 aristas : MARCA, PROMOCION y FIDELIZACION
- El PLAN HOME VEGA CLUB es la base del programa de fidelización y será promocionado a partir de abril con el arranque de la campaña de MARCA
- Contempla la generación de beneficios para clientes (descuentos, crédito, reconocimiento en fechas de cumpleaños, envío de información de campañas, nuevos productos, invitaciones especiales)
- La agencia tiene como objetivo preparar un plan de comunicación de apoyo estricto para la región Guayaquil

NEGOCIOS

- Rediseño del área de negocios: Mirian Herrera (pisos), Darío Erazo (baños), Carlos Rivera (cocinas), Arq. Maria Jose Davila (hogar), Alvaro Mena (HOVE), Andrea Peñaherrera (gestión compra, abastecimiento, distribución)
- A partir del 1 de enero se hizo un ajuste en el PVP con un incremento del 5% en productos importados. Se validara permanentemente una regularización de estos precios con el análisis del mercado
- Se emprendió de manera formal la relación con los proveedores mediante el PLAN SOCIO ESTRATEGICO
- Este plan tiene como objetivo regularizar la relación y el apoyo solicitado y negociado con los principales proveedores nacionales y extranjeros
- El acuerdo incluye además del rebate, aporte en MKT, formas de pago, garantías
- Para lograr estos "otros ingresos", establecimos un objetivo de crecimiento en ventas avega.com del 5% como base

- Utilizaremos como criterio de abastecimiento el de "llenado de bodega". Comprende en algunas marcas nacionales hacer pedidos importantes a los proveedores de productos MM que favorezca a la entrega inmediata de productos en exhibición; negociación que establece crédito preferencial, entrega en bodegas determinadas
- Se utilizara videos caseros para la capacitación nacional de productos nuevos o existentes. Proceso en vigencia desde mediados de marzo
- A la recepción de todo producto de importación, se procede con el envío de la fotografía para la agencia y lo pueda comunicar en los medios digitales (provista por el proveedor o toma en nuestra localidad)
- A partir de marzo 2020, Alvaro Mena se posiciona como Gerente HOVE. Funciones básicas: el control de inventario, abastecimiento, seguimiento al forzaz de ventas, acompañamiento comercial, capacitación y aporte en la innovación de productos
- Mabe nos promociona su interés porque distribuyamos las marcas MONOGRAM y CAFÉ, productos ya con norma. La aceptación comprende importación directa y margen del 25% para ser competitivo al contado con SUKASA

COMPETENCIA

- Debido a la situación del mercado, la necesidad de las ventas y el criterio de optimización de recursos por parte del cliente, los competidores mas importantes están con la tendencia a bajar los precios de venta o un plan agresivo y permanente de descuentos.
- Existe mayor cantidad de casos de análisis de precios en las categorías de pisos y también en la de cocinas.
- Los competidores con mas incidencia en la categoría de pisos son Griffini (variedad, procedencia, marcas, precios, servicio, expansión territorial, especialización, innovación), Graiman (marca, producción nacional, variedad), y Edesa (marca, exposición, cobertura, precios, inventarios, formatos)
- Marcas con propias tiendas (edesa, graiman y fv) empiezan a regularizar sus pvp's y ser competidores directos con precios más bajos.
- Edesa además de tener un equipo comercial externo para visita a obras, tiene como opción marcada al canje
- En la categoría cocinas los competidores están concentrados según el target de clientes, resaltando SUKASA por el modelo de negocio, variedad, especialización, precio y financiamiento; las cadenas de electrodomésticos por la cobertura, financiamiento y publicidad agresiva.
- Un competidor que viene creciendo fuerte en la mayoría de categorías relacionadas es Comercial Kywi. Su propuesta de valor los hace muy competitivos, variedad, precio, cobertura nacional, inventario, complementos, formas de pago, agilidad y simpleza, bajo costos y buena imagen. Actualmente los Mega Kywi son un competidor importante para clientes finales.

www.homevega.com



- Se regulariza el precio de electrodomésticos comparativos con KYWI, debemos estar al par de este competidor

Recursos Humanos

- Mirian Granja laborara hasta marzo 2020 incluido
- Evitaremos la rotación de personal calificado (evaluación de personal)
- No se incrementa los salarios pero si se ejecuta el incentivo por indicadores de personal con salarios fijos (a partir de enero 2020)
- El indicador es del 20% del salario del colaborador cumpliendo lo siguiente: se cumple con la rentabilidad objetivo mensual el 10% y el otro 10% por valoración sobre actividades determinadas por el líder inmediato y con la aprobación del Director respectivo y la GG
- A partir del mes de junio aspiramos ya contar con uniformes para el personal comercial y de atención a clientes (\$ 36.700,00)
- Se da trámite a nuevo reclamo presentado por Juan Carlos Cordova, casos asesores Cuenca y determinado por el IESS en cuanto a valor pendiente de aportaciones. (\$ 15.000,00)

Servicio al Cliente

- Responsable del SAC a nivel nacional Patricio Troya (abril 2020)
- La nueva estructura determina personal presencial en Bosque, Chillón, Plaza Design y Cuenca
- Con este equipo se brindara asistencia a los clientes a nivel nacional
- Estamos en campaña de exigencia para que todos los servicios o reclamos se ejecuten a través del SAC
- Objetivo SAC, respuesta a clientes en máximo 48 horas

LOGISTICA

- Este año terciarizaremos el servicio de transporte a clientes (2020)
- Iniciamos ya con LOGEX para transporte a Ambato, Ibarra y Loja
- Se define estructura de operaciones en el CD RAVE de la siguiente manera: Jefe de Bodegas Francisco Meléndez, responsable de recepción Fernando Clavijo, responsable de despachos Juan Andrango, responsable de control de calidad y reparaciones Jaime Camacho. Cada uno de estos líderes con su equipo de apoyo

www.homevega.com



Este informe comprende un breve resumen de la situación actual de la empresa y de las gestiones que se han desempeñado en las diversas áreas.

El factor común que ha afectado los resultados de la mayoría de empresas en el 2019 incluida HOME VEGA, es sin duda la situación económica del país, la inestabilidad del trabajo y de oportunidades laborales que alienten a la inversión y al consumo. Aspectos que afectaron totalmente y que no permitieron una visibilidad de una utilidad neta del ejercicio. Sin embargo debemos considerar también en los resultados el impacto de la depreciación, indicador que determina también un resultado pero de características favorables para la gestión.

Este 2019 tuvo un impacto similar al 2016, periodo en el cual hubo también un acontecimiento natural que afectó la estabilidad económica del país y de rebote a nuestra empresa. Los resultados de la compañía fueron muy similares en la utilidad neta.

Considero además y como parte de la evaluación del ejercicio, el impacto positivo de la relación con INLOSGIR, empresa que ha seguido creciendo en inversiones inmobiliarias con el aporte de IMPORTADORA VEGA S.A.

Con seguridad existen aspectos internos a mejorar y definitivamente enfoques más claves en la dirección de la empresa que debo asumir. El modelo de negocio está muy identificado y no comprende hacer cambios pero si fortalecer nuestra propuesta de valor.

La propuesta 2020 se enfoca en los mismos compromisos determinados al inicio de mi gestión:

1. Excelencia en la experiencia de compra
2. Eficiencia en la gestión
3. Innovación y tecnología hacia la simplicidad
4. Ampliar el horizonte de negocios
5. Excelentes prácticas laborales

Compromisos que seguirán impregnándose en todas las áreas de la empresa y cuyo objetivo es la rentabilidad esperada.

Agradezco el apoyo constante y de calidad de todo el equipo HOME VEGA y especialmente a la estructura estratégica, partiendo de los Directores, Gerentes Regionales y de Áreas, Jefes administrativos, personal administrativo y operativo.

www.homevega.com



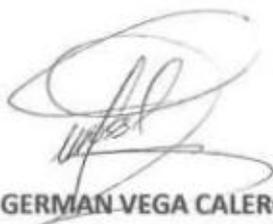
home
vega

Un agradecimiento especial a nuestro socio fundador Don Ramon Vega, por participar activamente con su acompañamiento, visión y consejos.

Mi compromiso constante, lucha y tenacidad por la eficiencia y eficacia para este 2020.

Dios bendiga nuestro país y nos permita un presente y futuro más próspero.

Gracias por su confianza estimados socios.



GERMAN VEGA CALERO.

GERENTE GENERAL

www.homevega.com

• **Matriz - Rumiñahui (Sangolquí):** Av. General Rumiñahui y Otavalo, Lote 3. Frente a la gasolinera Petroecuador. Oficinas: (02) 3317300. PBX: (04) 3948700 • **Quito (Bosque):** Calle Alonso de Torres S/N y Av. Mariscal Sucre, diagonal al C.C. El Bosque. PBX: (02) 3318729 • **Quito (Tumbaco):** Av. Interoceánica pasando Ventura Mall y Metrocar. PBX: (02) 2373162 • **Guayaquil (Plaza Design):** Av. León Febres Cordero Km. 13,5 Vía La Puntilla-Pascuales. Frente al parque "La Paz". PBX: (04) 3728880 • **Guayaquil (Garzota):** Cda. La Garzota. Av. Hno. Miguel y Guillermo Pareja "Junto al Café de Tere". Manzana 108, solar 8 y 9. PBX: (04) 2628888 • **Cuenca:** Av. Ordóñez Lasso y La Higuera, sector Oro Verde. PBX: (07) 4089899 / 4089898 • **Ambato:** Av. Atahualpa y Paltas, 50 mts del redondel de la Policía. PBX: (03) 2847528 / 2846523 • **Ibarra:** Centro Comercial "Laguna Mall" Av. Mariano Acosta y Av. Fray Vacas Galindo. PBX: (06) 250 5070 • **Loja:** 18 de noviembre S/N y Gobernación de Mainas. PBX: (07) 2724307