

INFORME GERENCIA

Ing. Giovanni Vivanco

www.disama.ec

INFORME DE GERENCIA 2009

Ambato, marzo de 2010

Señores Socios de DISAMA CÍA. LTDA.

La Empresa acaba de pasar uno de los años más difíciles visto desde el entorno nacional con una contracción del consumo muy atenuada, aumento en el desempleo y falta de liquidez muy evidente en el día a día del mercado, dados como rezagos de una crisis mundial, políticas gubernamentales y hasta una fuerte sequía que se prolongó más de lo regular impactando fuertemente en los precios de la canasta básica, además de los cortes de energía que trastornó el normal desarrollo de las actividades de las empresas y consumidores.

Y visto desde el entorno interno de la empresa se termina con una etapa de cambios dramáticos de administraciones dejando fuertes rezagos de problemas con cuentas por cobrar, un débil portafolio de productos, fuerza de ventas inestables, contrataciones emergentes para salir de apuros, personal de ventas, administrativo y planta muy desmotivados y preocupados por su porvenir traduciéndose en ventas bajas y poca o ninguna presencia en el mercado.

ANTECEDENTES

A continuación se muestran los principales indicadores con fecha octubre 2009

CAJA BANCOS:	44.629,08
INVENTARIO COMERCIAL:	192.683,75
INVENTARIO PRODUCCIÓN:	79.005,64

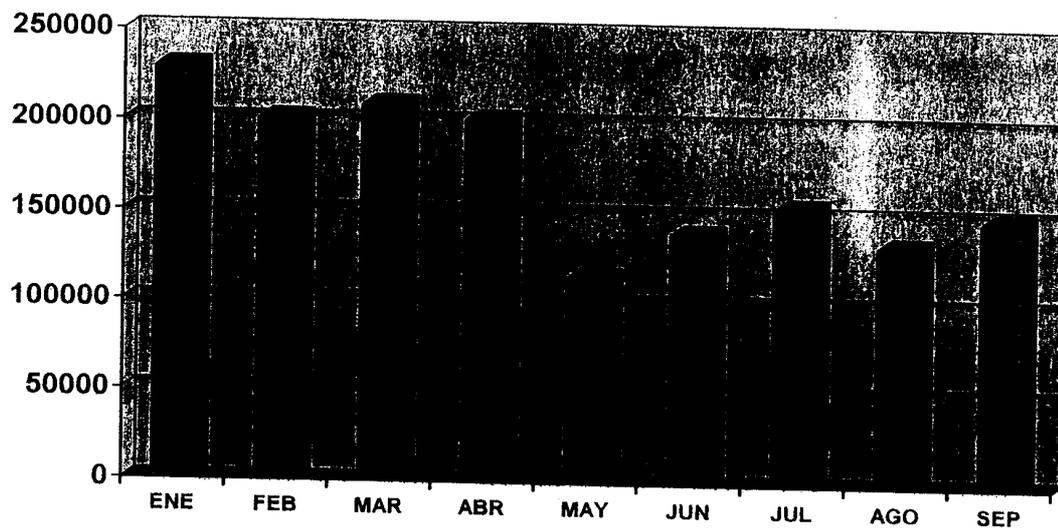
CUENTAS POR COBRAR TOTAL: 320.165,79

CUENTAS POR COBRAR CON PROBLEMAS: 121.851,88

CUENTAS POR PAGAR PROVEEDORES: 139.621,59

CUENTAS POR PAGAR (ACCIONISTAS): 41.243,69

TENDENCIA DE LAS VENTAS:



Como se puede ver existe una preocupante tendencia de las ventas en los 5 últimos meses.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En cuanto a la producción de fideos el mercado muestra los siguientes competidores y sus precios incluyendo promociones.

	GRANEL	FIDEO ENFUNDADO PRECIO X FUNDA
PACA	16,20	0,41

CATEDRAL	15,50	0,43
SUPERIOR	14,80	0,38
BOLONIA	15,50	0,40
TOSCANA	15,50	0,41

En la categoría de fideos para sopa o fideos blancos no existe una marca posicionada definitivamente en la mente del consumidor, la ama de casa busca una funda de fideos no importa la marca (casos excepcionales en Riobamba con Paca y Latacunga con Ripalda) no existe un líder como marca, lo que nos deja supeditados al precio de venta la presencia en el mercado, muestra de ello es que aún existe mucho producto al granel con un porcentaje del 50% del total del consumo. (este dato sale del total de ventas de la competencia de granel vs. enfundado), Es decir el fideo es visto por el consumidor como tan básico como el arroz, azúcar, los granos secos, harinas, etc.

IMAGEN DE DISAMA PARA EL CLIENTE

Debemos enfrentarnos con el estigma de que Disama tiene precios caros, Disama despacha pedidos incompletos, Disama despacha los pedidos a los 8 días, Disama tiene problemas, Disama no tiene buenas líneas, entre otros, que bloquea la gestión del vendedor, además de que no presentamos un portafolio atractivo para el cliente.

OBJETIVOS

Crecer en ventas de fideos y crecer en ventas del resto de líneas con una rentabilidad adecuada, es una de los principales objetivos de la administración, pero para ello debemos derribar las barreras mentales de los clientes, vendedores, personal administrativo, personal de despacho, personal de planta, que vean a Disama como una empresa cumplida con precios competitivos, con una buena diversidad de productos, con una atención oportuna y esmerada y un buen ambiente de trabajo Son las transformaciones de fondo que realizaremos para poder proyectarnos a mejores ventas y utilidades.

PRINCIPALES POLÍTICAS

1. Políticas internas

1. 13/10/09 mediante memo se informa a los diferentes departamentos involucrados que por cada nota de crédito por devolución de mercadería ya sea por errores en facturación, despacho, pedidos mal elaborados, se multará al responsable de la misma con \$2,00.
2. 29/10/09 mediante memo con fin de transparentar las cuentas por cobrar se dictaron las siguientes disposiciones:
 - ✓ realizar los ajustes en el sistema que nos permita pasar las facturas con problemas de cobro de ASSEM, WILSON GUEVARA, MILTON CARRILLO, y demás facturas de vendedores que ya no están en la empresa a un vendedor JUDICIALES.
 - ✓ Realizar un arqueo físico de todas las facturas con problemas de cobro, para determinar la existencia del documento.
 - ✓ Determinar la factibilidad de cobro de la cartera con problemas.
 - ✓ Se fija una comisión del 5% a todo el personal que tramite y recupere la cartera determinada como con problemas.
 - ✓ Emplear los medios legales suficientes para ejecutar los documentos que garantizan las ventas realizadas.
 - ✓ Revisión y evaluación semanal del estado de la cartera en general.
3. 06/11/09 desde esta fecha entró en vigencia las nuevas políticas de ventas, descuentos y promociones indicas a los empleados de forma escrita.
 - ✓ Se pone en práctica la filosofía de la venta segura para el vendedor, supervisor de ventas, cuenta correntista.
 - ✓ Se define a los clientes en minoristas (compran hasta \$100,00 mensuales) y mayoristas (compran más de \$100,00 mensuales).

- ✓ Las políticas de ventas a crédito son: ventas menores a \$25,00 en efectivo, plazo para minoristas 15 días, plazo para mayoristas 30 días, plazo para distribuidores 30 días.
 - ✓ Las tres primeras compras de un cliente serán en efectivo.
 - ✓ El primer crédito será otorgado en base a un promedio a las tres primeras compras con un incremento que no supere el 10% y luego de un análisis de referencias comerciales y la solvencia del cliente.
 - ✓ Se prohíbe tomar pedidos y facturarlos si existe alguna factura vencida o cheque protestado
 - ✓ El cliente que tenga dos cheques protestados, se le suspenderá el crédito y se le atenderá solo a contado.
 - ✓ En caso de distribuidores se otorgará crédito únicamente bajo autorización de gerencia y previa presentación de una letra de cambio o pagaré a favor de Disama Cía. Ltda..
4. 13/11/09 se cambia de horario a facturación, cuentas corrientes, caja y bodega, con el fin de optimizar los despachos y cumplir con la entrega a los clientes máximo en 48 horas a partir del pedido tomado por el vendedor, quedando en la mañana de 8:00 a 12:30 y en la tarde de 15:30 a 19:00. o hasta que concluyan con sus actividades.
5. 13/11/09 mediante memo se informa al personal de una promoción vigente hasta el 30/11/09 que consistía en por la compra mínima de 12 unidades de las diferentes presentaciones de fideo se entrega 2 unidades adicionales, esto con el fin de incentivar la compra de fideo y posicionar nuestro producto
6. Se cambia la lista de precios reduciendo de cuatro a dos columnas, quitando las columnas del precio a contado y dejando sólo precio a crédito mayorista y minorista, lo que permitió jugar con un 1% de descuento adicional para los clientes
7. se unifica los descuentos por volumen en todas las líneas quedando:

- ✓ compras de \$ 100,00 a \$ 299,00 1.5% de descuento
- ✓ compras de \$ 300,00 a \$ 499,00 2% de descuento
- ✓ compras mayores a \$ 500,00 3% de descuento
- ✓ adicional si su compra es en efectivo un 1% más de descuento y si incluye en su factura fideo un 1% más.

Entre otras

2. Incremento de nuevas líneas de distribución

- LA UNIVERSAL (caramelos, galletas y chocolates)
- DISMA con la marca Sapolio (lava platos e insecticidas y otros productos de limpieza),
- LA FABRIL con clorox ajax
- PYDACO con atún y sardina van camps y café buen día
- PROALCO con ron San Miguel, Whiskys, y los Andes.
- GOYA con la línea de aceites de oliva, aceitunas, vinagres, etc.
- CALBAQ con las marcas desinfectantes y ambientales TIPS y confitería importada

3. Líneas en liquidación

NUTRICON Y SUPERIMPORT (Naipes, canicas, cinta adhesiva, platos para mascotas, escobas, etc.)

LICORES DON GUIDO (Whisky caballo viejo y Koruba)

REAL (atún y sardinas)

COLGATE (desodorantes, jabones, cepillos, crema dental)

KIMBERLY CLARK (Línea institucional)

4. Marketing

Dentro de la gestión de mercadeo para apoyar las ventas y mejorar su rotación se comenzó a realizar el catálogo de los productos que ofrece Disama, esto se logró gracias al auspicio de varios proveedores, mismo que será de mucha ayuda visual para nuestros vendedores y será un estímulo de compra en los clientes.

Adicional se grabó el gingle de la Empresa, y ahora nuestra Marca y nuestro producto estrella son escuchados en la radios de la localidad.

5. Capacitación al personal de la Compañía

La Empresa capacitada y motivada, es por esto que Disama se acogió al programa que ofrece la ICCAPIT con cursos de capacitación y motivación, donde todos los miembros de la empresa participamos en el curso de motivación, integración y trabajo en equipo que se llevó a cabo en Salcedo en la hostería “Surillal” el día sábado 14 de noviembre.

La Dra. Mónica Sandoval – Contadora de la Empresa a un curso de capacitación sobre la NIIF, que son de aplicación obligatoria desde el próximo año. Adicional, para los vendedores se tubo capacitación continua por parte de los proveedores a cerca de los productos de nuestro portafolio.

6. Promover el crecimiento en ventas de fideo

Dentro de lo posible se esta sacando nuevas figuras y presentaciones de los fideos como es FIDEO CONCHITA, FIDEO CORBATA GRANDE, FIDEO TRICOLOR, FIDEO INTEGRAL con el objeto de ir refrescando la marca y el cliente no vea siempre con novedades.

7. Actualizar datos de clientes

Una de las mayores preocupaciones que se tubo es, la falta de información en la base de datos de los clientes, ya que en muchos casos se cuenta con la dirección exacta, número de teléfono, número de RUC o cédula, nombres completos, entre otros; lo que provocaba un sin número de inconvenientes tanto a bodega como al departamento administrativo, esto también ha sido un limitante al momento de verificar saldos y sanear las cuentas por cobrar. Este inconveniente ha sido superado en un 90% gracias a la gestión realizada por los vendedores, supervisor de ventas y cuenta correntista.

Hechos relevantes

Se canceló las utilidades de los accionistas en un total de 41.243,69 dólares

Se realizó la apelación adecuada y dentro del plazo de ley en el caso del Sr. César Salazar

Se procedió a la recepción del sistema informático contratado anteriormente, encontrando falencias en el implementación diaria, pero han sido una a una sobrellevadas.

Se solicitó la ampliación de la cobertura de los seguros hasta junio 2010 fecha en la que vence la última póliza.

Se emprendió en la labor de ordenar, clasificar e identificar las cuentas por cobrar en la que se encuentran 121.851,88 dólares de difícil recuperación y se emprendió en la búsqueda de alternativas para recuperar lo que sea posible. Esto representa el 38% del total de la cartera.

Se dio por terminado el contrato con la empresa ASSEM a la que se le entregó una parte de la cartera para su recuperación.

Análisis financiero

A continuación se exponen los principales indicadores financieros, tomando los datos del período contable Enero – Diciembre 2009.

$$\begin{aligned}\text{Índice de liquidez Corriente} &= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{716.028,72}{269.497,55} \\ &= \$ 2,66\end{aligned}$$

Interpretación.- Por cada dólar que la empresa debe a corto plazo a sus acreedores, cuenta con 2,66 para cancelar.

$$\begin{aligned}\text{Prueba Ácida} &= \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}} \\ &= \frac{716.028,72 - 273.308,14}{269.497,55} \\ &= \$ 1.64\end{aligned}$$

Interpretación.- Por cada dólar a corto plazo, la empresa dispone de un respaldo de 1,64 dólares por lo que el nivel de endeudamiento a corto plazo con proveedores y la capacidad de pago de la empresa es el adecuado.

$$\begin{aligned}\text{Capital de trabajo} &= \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \\ &= 716.028,72 - 269.497,55 \\ &= \$ 446.531,17\end{aligned}$$

Interpretación.- la empresa dispone de 446.531,17 después de pagar todos sus pasivos de corto plazo.

$$\begin{aligned}
 \text{Liquidez Inmediata} &= \frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}} \\
 &= \frac{52.746,25}{269.497,55} \\
 &= 0.20
 \end{aligned}$$

Interpretación.- La empresa cuenta con 0,20 de disponibilidad inmediata para cumplir con sus obligaciones de corto plazo

$$\begin{aligned}
 \text{Nivel de Endeudamiento} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} \\
 &= \frac{290.927,23}{775.207,86} \\
 &= 37.53\%
 \end{aligned}$$

Interpretación.- Determina la estructura del capital de la empresa, esto es: la empresa financia sus activos en un 62,47% con el capital de los socios y el 37,53% con créditos a acreedores y proveedores.

$$\begin{aligned}
 \text{Margen de Utilidad Bruta} &= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}} \\
 &= \frac{274.130,62}{2'090.360,44} \\
 &= 13.11\%
 \end{aligned}$$

interpretación.- La utilidad bruta es del 13,11%

$$\begin{aligned}
 \text{Margen de Utilidad Neta} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} \\
 &= \frac{56.001,65}{2'090.360,44} \\
 &= 2.68\%
 \end{aligned}$$

Interpretación: La utilidad neta es del 2,68%

$$\begin{aligned}
 \text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \\
 &= \frac{56.001,65}{484.280,63} \\
 &= 11.56\%
 \end{aligned}$$

Interpretación.- Indica el rango de rentabilidad de la empresa en relación con su patrimonio total.

$$\begin{aligned}
 \text{Rotación de Inventarios} &= \frac{\text{Costo Mercadería}}{\text{Inventarios}} \\
 &= \frac{1'816.229,82}{273.308,14} \\
 &= 6.65 \text{ veces}
 \end{aligned}$$

Interpretación.- Los inventario han rotado 6,65 veces al significa que el movimiento de las existencias en bodega es lenta y se mantiene productos de baja rotación.

$$\begin{aligned}
 \text{Período de cobranza Pr omedio} &= \frac{\text{Clientes}}{\text{Pr omedio de ventas diarias}} \\
 &= \frac{343.390,56}{5806,56} \\
 &= 59 \text{ días}
 \end{aligned}$$

Interpretación.- Este representa el nivel de eficiencia de los cobros de la cartera vencida el estándar en la industria es de 45 días. Este índice es afectado por los problemas de la cartera de difícil recuperación de más de 90 días (casos Guevara, López, Juan Ramón, ventas de Oficina, ASSEM)

Destino de las utilidades

Conocedor de las necesidades de la empresa y la necesidad de los socios obtener resultados palpables de su inversión, la Administración sugiere un reparto del 50% de las utilidades generadas y el restante se acumularía en la cuenta de UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES para su futuro aumento de capital.

Recomendaciones

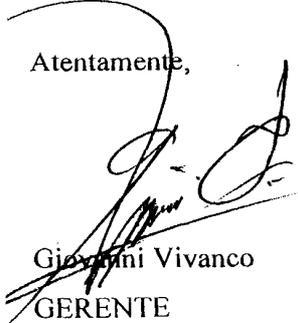
Por lo antes mencionado me permito realizar las siguientes recomendaciones para lograr los objetivos comunes de la Empresa:

- Se finalice el proceso de la elaboración del Estatutos de la Compañía, ya que marcan la pauta de la organización misma.
- En lo referente al caso de la demanda del Sr. César Salazar se concluya en algún acuerdo entre las partes, Ya que la Empresa no dispone de los fondos inmediatos para cumplir pagos extraordinarios de esta magnitud y urgencia como lo impondrían los Jueces a cargo.
- Se debe impulsar un programa de capacitación permanente para el personal de ventas.
- Apoyar todo el proceso de incorporación de las normas NIFF que a la Empresa obligatoriamente empieza en el año 2011

Por último, quiero agradecer a todos y cada uno de Ustedes Señores Socios, por la confianza que han depositado en mí, para manejar vuestra empresa, conocedor del difícil reto y la gran responsabilidad que conlleva, no me queda más que encomendar nuestras acciones a Dios todo poderoso para que guíe nuestros pasos.

Además mi profundo agradecimiento a todos los empleados que aportan con su esfuerzo diario en la búsqueda de mejores días para Disama.

Atentamente,



Giovanni Vivanco
GERENTE

c.c. archivo