

INFORME
PRESIDENCIA
GERENCIA

-Ing. Saúl Villacís

-Agr. Juan Mayorga

www.disama.ec

Ambato, marzo de 2008

Señores Socios de DISAMA CIA. LTDA.

La empresa durante el año que concluye debió hacer frente a los retos propios de un entorno cada vez más difícil, sobre todo en la actividad de comercialización.

Factores críticos como las altas tasas de interés vigentes no permitieron contar con el financiamiento externo que facilite una gestión más rentable.

El tradicional esquema de ventas va perdiendo fuerza en el mercado nacional, por la desleal competencia de empresas que utilizan todo tipo de estrategias para llegar al cliente.

El año 2007 se caracterizó por ser un periodo de incertidumbre frente a las nuevas orientaciones que se debatían a nivel de gobierno y con la perspectiva de la conformación y funcionamiento de la Asamblea Constituyente, lo que incidió en la confianza de los inversionistas y en la restricción de la actividad de muchos clientes.

La empresa tuvo que hacer frente a un proceso de intervención por parte del Organismo de Control.

Al finalizar el año tuvimos que lamentar la muerte de su gerente señor Alfredo Salazar, quien pese a su quebranto de salud experimentado en el transcurso del año, tuvo que responder a la serie de dificultades y contratiempos que conlleva esta actividad. De acuerdo a las disposiciones de nuestros estatutos, el vicepresidente asumió las funciones de gerente subrogante, hasta cuando la junta de socios designe a su titular.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En la programación prevista para el año 2007 se determinaron los siguientes objetivos:

1. Mantener el crecimiento sostenido en el área de ventas en un porcentaje superior al alcanzado en el 2006
2. Disminuir el tiempo promedio de cobranzas a los clientes
3. Disminuir el tiempo promedio de pago a proveedores, a fin de alcanzar un mejoramiento en los descuentos.
4. Mejorar el nivel de rotación de inventarios de 48 días del 2006
5. Mejorar la estructura de capital de la empresa, a través de un razonable nivel de endeudamiento
6. Disminuir los porcentajes de costos tanto de ventas y operacionales
7. Alcanzar un nivel de capacitación del personal de al menos el 75 %
8. Implementar en todas las áreas de la empresa la gestión por procesos
9. Concluir las aplicaciones informáticas que estuvieron en marcha en el 2006

Factores ajenos a la realidad de la empresa han incidido para que no se puedan alcanzar los objetivos propuestos en los porcentajes deseados. Tal el caso de las altas tasas de interés aún vigentes en el sistema bancario que ya señalamos y que han impedido que logre financiar el movimiento de sus activos, en especial respecto a sus inventarios, con lo cual se habría

conseguido mejores condiciones de descuento por pronto pago por parte de los proveedores.

El sistema de comercialización de productos de consumo masivo en el País mantuvo durante el 2007 su distorsión, permitiendo la competencia desleal no solo de productos de los países vecinos, sino también de proveedores de los países asiáticos.

La empresa durante el 2007 fue intervenida a pedido de uno de los señores socios por la Superintendencia de Compañías, lo que permitió la corrección de algunas falencias de tipo administrativo y contable. Sin embargo, este hecho produjo inquietud e incertidumbre naturales entre los proveedores, clientes y en el personal de la empresa, que en el transcurso de todo el año se las debió paliar paulatinamente, a costa de las dificultades que significaban las aclaraciones y explicaciones que correspondía darlas a clientes y proveedores sobre todo dentro del proceso de comercialización.

En nuestra empresa se ha vivido la experiencia de administraciones que con gran esfuerzo y dedicación han conseguido logros muy importantes para consolidar una estructura laboral, económica y financiera de solvencia y de gran imagen en el mercado en donde incidè su labor; sin embargo toda esa experiencia, el gran esfuerzo y dedicación con que se ha laborado en el transcurso de este año, deja como resultado final el análisis económico solamente, que a criterio de los socios, será bueno o malo según su apreciación, pero todo tiene su origen y un porqué , y es lo que se debe conocer mediante un informe que trata de describir los eventos que dieron origen a estos resultados económicos.

Al inicio del año, se tuvo la oportunidad de revisar tanto las cuentas por cobrar mediante una fiscalización a los vendedores, como un inventario de mercaderías que tenemos en bodega y poder tomar los correctivos necesarios para iniciar el nuevo año definiendo acciones a tomar respecto de cuentas atrasadas y saldos que no han tenido la debida rotación de productos, estos saldos en gran parte se quedan por que al final del año, las empresas con las

que mantenemos negocios de distribución, mediante argumentos de cupos por cubrir o incremento de precios, o por cierre de operaciones por fin de año, presionan a comprar cantidades mayores a las que normalmente rotan durante el mes, originando así saldos excesivos que no se logran vender en el mes de diciembre.

Obtener la información necesaria de parte de nuestros proveedores para actualizar los precios, saber los ajustes de un inventario bien realizado, y resolver todos los pasos a seguir para que el sistema contable ejecute un buen cierre del ejercicio económico, nos demanda gran cantidad de tiempo del mes de enero, por lo tanto el inicio de actividades normales en ventas, se lo hizo a partir de la segunda semana, con nuevas políticas, en cuanto a cupos de ventas, promedio diario de pedidos, liquidación de saldos que no tienen mucha rotación, e implementar un sistema de facturación de gastos por parte de cada vendedor para con esta factura proceder a devolver sus viáticos, originando así una traba a estas disposiciones que hacen difícil el trato con el grupo de vendedores que se resisten a obtener su RUC, y realizar declaraciones mensuales. Esta como otras regulaciones, son producto de las recomendaciones realizadas por la persona que actúa como interventora de la Superintendencia de Compañías, regulaciones que en la mayoría tienen su razón, son acatadas y se las ha puesto en práctica, utilizando recursos y un gasto de tiempo adicional.

En los meses de Febrero a Junio, el grupo de ventas trabaja bajo regulaciones de estas normas aplicadas y esto produce muchos reclamos y deserciones de vendedores que para poder solucionarlos y encontrar los reemplazos se puso mucho empeño, pero como siempre en estos cambios se pierde la secuencia de visita y las acciones de venta, que luego originan una baja en el resultado final del período, en el que también tuvo su efecto negativo, el proceso de erupción del volcán Tungurahua.

Desde el mes de julio, se cambia el valor de retención en la fuente del 1 al 2 %, esto origina una serie de ajustes en precios, y políticas de comercialización. Para superar esta nueva disposición del SRI se proponen incentivos de venta

en las líneas de mayor importancia, se reajustan cupos para cada una de las zonas, se da énfasis en la liquidación de saldos de bodega sin rotación, se implementa desde el mes de septiembre el trabajo de una persona para que ayude únicamente en la recuperación de cartera vencida.

Todas estas regulaciones y esfuerzos siempre han tenido un freno para conseguir los cambios deseados y es, la incertidumbre con la que las personas que trabajan en la empresa interpretan los conflictos societarios internos que mantenemos los socios, los mismos que trascienden a los colaboradores y crean una inestabilidad laboral, con este ambiente de trabajo y dificultades en todo sentido, llegamos a Noviembre y Diciembre, en el que perdimos a uno de los gestores y máximo defensor de los ideales en nuestra empresa.

En esta dolorosa realidad se laboró en el mes de diciembre, afrontando todo lo que había que solucionar y buscando mantener el lineamiento seguido anteriormente. Estabilizar emocionalmente al grupo de colaboradores, poner el máximo de empeño en el trabajo diario ha sido la forma de actuar en este pequeño ciclo en que le ha tocado desempeñarse al gerente subrogante, que está dispuesto a dar cualquier explicación adicional que se requiera del corto lapso que la ha correspondido actuar al final el 2007.

A pesar de los obstáculos señalados, con la participación del personal de producción, ventas, bodega y administración, se ha logrado:

1. En el 2007 mantener un crecimiento de ventas de 2.41% en relación con el 2006
2. La disminución en el tiempo promedio de cobranzas. Se consiguió una disminución del tiempo promedio de pago a proveedores de 52 a 22 días.
3. El nivel de rotación de inventarios bajó de 48 días a 36, lo cual disminuye la utilización de gastos financieros y ayuda a equilibrar la rentabilidad de la empresa.

4. En la estructura de capital se ha logrado que la participación de los socios sea del 52 %, mientras que en el 2006 era del 47 %, originada en el escaso nivel de endeudamiento con que ha operado la empresa.
5. Se consiguió capacitar al 75 % del personal de la empresa. Restan ser capacitados en el uso de computadores, los trabajadores de bodega y de producción.
6. Respecto a la aplicación de la gestión en procesos, se ha logrado el levantamiento de la información de las actividades que cumple el personal de todas las áreas de la empresa. Resta la actualización de los procesos y una vez revisados, se debe iniciar su implementación.
7. Respecto de las aplicaciones informáticas: se concluyó el desarrollo de la página Web de la empresa; se realizó la actualización de un CPU; se adquirió una impresora láser con mayor capacidad de definición de colores y velocidad de impresión; y, se adquirió un computador nuevo.

Adicionalmente, se realizó la reparación completa del motor y accesorios del camión Daihatsu. Se reparó completamente el motor del camión Nissan y se cambió el turbo del camión Hino FB.

CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE LA JUNTA

Durante el 2007 se efectuaron 4 juntas extraordinarias de socios. El cumplimiento de sus resoluciones se detalla a continuación:

Las cinco resoluciones adoptadas en la junta de socios del 22 de mayo del 2007 (realizada a las 9h00) han sido cumplidas.

La resolución adoptada en la junta de socios del 22 de mayo del 2007 (realizada a la 17h00) ha sido cumplida.

Las resoluciones 3, 4, 5 y 6 adoptadas en la junta de socios del 29 de agosto de 2007 han sido cumplidas. Las resoluciones 1 y 2 relacionadas con las importaciones con cartas de crédito bancarias y la compra de un molde de tela para la prensa Braibanti se encuentran en proceso de ejecución.

Las resoluciones de la junta de socios de 16 de octubre de 2007 han sido cumplidas en su totalidad.

HECHOS RELEVANTES

El fallecimiento del gerente de la empresa, señor Alfredo Salazar Castillo, acaecido en diciembre de 2007.

A partir de enero del 2007 la empresa fue intervenida por la Superintendencia de Compañías a pedido de uno de los socios, hecho que se desarrolló hasta el 28 de noviembre, en que la intervención fue levantada por el Organismo de Control y que representó para la empresa un egreso adicional de USD 800,00 mensuales durante 7 meses. El informe del proceso de intervención no llegó a manos de la Presidencia, desconociéndose por tanto el contenido de las desviaciones y las responsabilidades emanadas si las hubiere.

Proceso legal que afronta la administración de la empresa, seguido por uno de los socios al señor Alfredo Salazar, gerente de la empresa, al presidente y tres de los socios de la compañía que atendiendo a lo recomendado durante el proceso de intervención aprobaron el descuento de valores pendientes de pago.

Inicio del proceso de investigación de mercado para la realización de importaciones, sobre la base de la Resolución de la junta de socios.

Desarrollo de un proyecto de fabricación de artículos de aseo y limpieza (desinfectantes para pisos, champú y ablandadores de tejidos), envasado de mertiolate, acetona y esencia de vainilla, pruebas de aliño en pasta.

Adicionalmente se adquirió: una máquina impresora de precios.

SITUACIÓN FINANCIERA

INTERPRETACION	INDICE
INDICE CORRIENTE	2.2
Representa que por cada dólar de endeudamiento a corto plazo, se dispone de 2.2 dólares de respaldo. Por tanto el nivel de endeudamiento a corto plazo respecto a proveedores es normal.	
INDICE ACIDO	1.45
Por cada dólar a corto plazo, la empresa dispone de un respaldo de 1.45 dólares, por lo que el nivel de endeudamiento a corto plazo con proveedores y la capacidad de pago de la empresa es el adecuado.	
CAPITAL DE TRABAJO	419,434.41 US \$ 439.434.41
Sin ser un indicador específico, nos permite cuantitativamente apreciar el resultado del comportamiento del índice corriente. El índice corriente representa 2.2, la relación obtenida de	

<p>la sustracción del activo corriente menos el pasivo corriente corresponde a un capital de trabajo positivo y comparado con el 2006 se incrementó en un 13.53%.</p>	
<p>INDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS</p>	<p>10 veces</p>
<p>Indica que la empresa ha rotado sus inventarios cada 36 días, es decir 10 veces en el año y frente al estándar de 9 veces, significa que el movimiento de las existencias en bodega está dentro del parámetro normal.</p>	
<p>INDICE PROMEDIO DE COBRANZAS</p>	<p>47 días</p>
<p>Representa el nivel de eficacia del proceso de cobros de la empresa. En el área de la industria el estándar es de 45 días, lo que significa que la recaudación de clientes está dentro del rango aceptable.</p>	
<p>INDICE DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</p>	<p>11 %</p>
<p>Indica el grado de rentabilidad de la empresa en relación con su patrimonio total.</p>	
<p>INDICE DE RENTABILIDAD DEL CAPITAL</p>	<p>11 %</p>
<p>Representa el nivel de rendimiento del capital de la</p>	

empresa una vez descontados su costos y gastos.	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	48 %
Determina la estructura del capital de la empresa y en el presente caso significa que la empresa financia sus activos en un 52. % con el capital de sus socios y en el 48% con créditos a acreedores y proveedores.	

DESTINO DE LAS UTILIDADES

Manteniendo el equilibrio entre la necesidad de que los socios puedan percibir el resultado esperado de su inversión al final de ejercicio económico de la empresa, la gerencia considera conveniente el reparto de estas en un 50%, y la diferencia se acumularía en una cuenta de UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES para un futuro aumento de capital.

RECOMENDACIONES

Frente a los hechos comentados en el presente informe, nos permitimos formular las siguientes recomendaciones, para el mejor desenvolvimiento de la empresa:

1. Los señores socios deberán participar con especial empeño en la reforma de los estatutos de la Compañía, a fin de que sean actualizados conforme a los requerimientos de las circunstancias por las que atraviesa la empresa.

2. Es necesario que se concluya con la aplicación de la administración por procesos en todas las áreas de la empresa y la implementación de las herramientas informáticas que permitan integrar tales procesos.
3. Se deberá continuar dando los pasos necesarios a fin de que la actividad de la empresa se oriente a la importación y comercialización de productos sobre la base de los análisis que ya se iniciaron.
4. Se debe impulsar el programa de capacitación y entrenamiento del personal.
5. El área de producción deberá contar con un apoyo más sostenido dentro de las políticas de fortalecimiento que se han emprendido en la empresa.
6. Se debe dar prioridad a la depuración de líneas de comercialización poco rentables y a la evacuación mediante promociones del inventario de productos sin movimiento que se mantiene en bodegas.

Dejamos constancia del reconocimiento a los señores socios, empleados y trabajadores que mediante la participación dentro de su respectivo ámbito, han permitido que la empresa salga adelante, pese a las dificultades propias de la actividad que ella cumple.


Ing. Saúl Villacís L.
PRESIDENTE


Sr. Juan Mayorga C.
GERENTE SUBROGANTE

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
REGISTRO DE SOCIEDADES

Germania Aguilar

22 FEB. 2009