

**INFORME DE  
GERENCIA  
PERIODO 2008**

**JUAN MAYORGA C.**

---

## INFORME DE GERENCIA 2008

Ambato, Marzo del 2009

Señores Socios de DISAMA CIA. LTDA.:

De las innumerables inquietudes y necesidades surgidas a partir de esta subrogación, por un período sin determinar y con la enorme responsabilidad de dar respuestas positivas a los socios (nuevos y anteriores) se toma como reto el administrar esta empresa con todo el empeño y capacidad en busca de mejorar la rentabilidad en este año 2008.

Una de las regulaciones económicas que generalmente se dan a inicios de año por parte del gobierno en nuestro país es la del incremento del sueldo básico, de \$ 170,00 a \$ 200,00 equivalente a un 17.7 % da como resultado un inmediato incremento de precios en los productos de consumo esto origina una iniciativa en cuanto a políticas para negociar con rentabilidad.

Mejorar el tiempo de recuperación del crédito otorgado a los clientes a 30 días siempre será un esfuerzo y un riesgo a la vez, debido al aprovechamiento por parte del comercio que toma ventaja por la sobreoferta que reciben de los proveedores.

Determinar políticas acordes para cumplir cuotas de compra y venta de las empresas a las que representamos, para así conseguir un porcentaje de utilidad, también es una de las decisiones que hay que tomar.

El objetivo más importante a conseguir durante este año ha sido el de controlar todo gasto innecesario en la gestión administrativa y de ventas, así como el tener un capital humano homogéneo, dispuesto a dar su mejor esfuerzo para obtener los mejores resultados.

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Para el año 2008 se planificó y se logró conseguir los siguientes objetivos:

1. Mantener el programa de capacitación laboral
2. Mejorar la rentabilidad en la comercialización
3. Disminuir el tiempo de recuperación de cartera
4. Reestructurar el equipo de ventas y las zonas de trabajo
5. Bajar el gasto operativo a nivel general
6. Definir trabajo en líneas de distribución con rentabilidad
7. Legalizar la nueva participación societaria
8. Formalizar el nombramiento de un Gerente Titular

En la regulación de políticas de trabajo para administración, bodega, reparto, producción y ventas se dieron reuniones de trabajo con cada departamento a fin de planificar acciones a favor de optimizar las actividades que de forma tradicional se han mantenido, tomando en cuenta aquellas que son eficientes y dinamizando aquellas que necesitan de ese cambio.

En el caso de la sección de administración, se reubicó el departamento de contabilidad a fin de integrarla al grupo que se encuentra en la planta baja junto a las oficinas de caja, auxiliar de contabilidad y cuentas corrientes, para que de esa manera se optimice el trabajo del personal a su cargo.

En el área de bodega y reparto en donde siempre hemos tenido dificultades desde el tiempo en que se trabaja con menos un vehículo se planificó el trabajo de manera que la secuencia de ventas en dos o más zonas se unifiquen en una ruta de reparto.

En lo referente a las líneas de producción coordinamos con el abastecimiento de productos que tienen más rotación a bodega general, así como también el lanzamiento al mercado del nuevo diseño de empaque para las presentaciones de fideo que necesitaban este remozamiento.

En el departamento de ventas es en el que pusimos el máximo empeño para determinar políticas nuevas que otorguen un mayor impulso al trabajo de sus integrantes . Se elaboró una nueva lista de precios con un adicional del 1 % en el precio a mayoristas y minoristas que se utilizaría luego como descuento en las ventas de contado, se lo hizo para tener una alternativa de manejo por parte de los vendedores a fin de promover una recuperación del valor de esa venta en un tiempo menor a 30 días; al inicio ocasionó resistencia por parte de los vendedores ya que estaban acostumbrados a tener un crédito comparativo de la competencia mayor a 30 días pero con la debida explicación y práctica poco a poco se fue adaptando esta forma de trabajo. Esta es una de las políticas que ha mejorado la rentabilidad en este año.

En este año, se lograron cumplimientos previstos al iniciar el mismo, existiendo un período de 5 meses (14 Junio-14 Noviembre) administrados por el Sr. Landázuri, logramos realizar lo siguiente:

- 1.- Se capacitó a todo el personal con un curso dictado por la OITT sobre Relaciones Humanas aplicadas al esquema laboral.
- 2.- De un rendimiento del capital de la empresa una vez descontados sus costos y gastos, del año 2007 que fue de un 11% se ha conseguido que para este año su rendimiento sea de un 44%.

Se incremento en relación al 2007

Ingresos Operacionales	112.743,94	3.47%
------------------------	------------	-------

Ingresos No Operacionales	32.599	103%
---------------------------	--------	------

1) Descuento en Compras

2) Push Money

3) Dif. Dctos. Mercaderias

4) Rebattes

- 3.- A pesar de las variaciones en políticas de crédito de los dos períodos de administración de este año, el resultado general nos da un tiempo de recuperación de cartera de 32 días frente a 47 días del año anterior.

- 4.- En cuanto a la reestructuración del equipo de ventas y zonas de trabajo debo manifestar que hubo dos etapas de administración, la primera comprendida de enero a junio, en la que se trabajó en la reorganización de las zonas de cada vendedor, a fin de optimizar la gestión de trabajo en cuanto a tiempo, lugar y secuencia de visita, a fin de mejorar la entrega, así mismo se efectuaron dos cambios de vendedores.

En la segunda etapa comprendida de junio a noviembre. se fraccionan las zonas de cada vendedor, se incrementa el número de vendedores y se dan 9 cambios en los puestos de trabajo, esto origina una apertura de más clientes y la consecuente ampliación de cobertura que deja como resultado un incremento en el volumen de ventas mensuales, a la larga esto originó problemas en la recuperación de cartera primero por los varios cambios de vendedores y también por que se vendieron a clientes que presentan dificultad en el pago.

- 5.- Con la gestión de optimización de trabajo lograda entre enero y junio, se logró reducir el gasto operativo, sin embargo de junio a noviembre se realizan varios incrementos en el personal, así como en el gasto general, debido al pago de movilización y alimentación a vendedores que operan dentro de la ciudad, así como el pago de comisiones a vendedores sin llegar al cupo de ventas.

Gasto Administrativo	-	20.154	-	13.71%
Gasto Personal	+	3.094	+	4.77%
Gastos Generales	-	19.152	-	30.70%
Gastos Ventas	-	32.687	-	12.55%
Gastos Personal	-	11.809	-	6.33%
Otros Gastos Personal	+	8.075	+	33.35%

El incremento de clientes que se realiza trae como consecuencia varios problemas:

- Inicialmente, las ventas fueron hechas para pagos de contado

- Los clientes al recibir la mercadería la rechazan por que no quieren pagarla en ese momento.
  - Se aperturan más clientes con problemas de pago.
  - El reparto se ve afectado por cuanto se pierde mucho tiempo al tener que regresar con la mercadería rechazada.
  - A pesar de imponer multas a los vendedores por la mala gestión en la venta, esto no mejora el rendimiento, lo que origina que el gasto se incremente en esta etapa (junio-noviembre).
- 6.- Se tomó la decisión de dejar la distribución de BIC por la sobreoferta del producto en el mercado, lo que no representaba para la empresa una línea con buena rotación, y NESTLE por la exigencia de parte del proveedor para que Disama deje la distribución de Loorigail.
- 7.- Se concluyó con el proceso para legalizar la nueva participación societaria de los herederos del Socio Alfredo Salazar (+).
- 8.- A partir de enero se inician los tramites para encontrar un nuevo gerente:
- Los herederos de Alfredo Salazar (+) presentan su candidato
  - Los otros socios deciden que cada uno puede presentar su candidato.
  - Se acuerda contratar a la empresa SVG para que seleccione a los candidatos al cargo.
  - Una vez presentados los 5 candidatos finalistas, la junta analiza el informe y decide nombrar al nuevo gerente.

Todo este proceso se realiza desde enero hasta junio del 2008.

### **CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES DE JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

En el transcurso del 2008 se convocaron a 7 juntas: 1 ordinaria y 6 extraordinarias.

De la Junta General Ordinaria del 31 de Marzo, se ha cumplido con dos resoluciones que tienen que ver con el examen de auditoria del ejercicio económico 2006 – 2007 y a la venta de la camioneta Toyota Hi Lux 2005 en \$ 18.750 más IVA, que da un total de \$ 21.000.

De la Junta General Extraordinaria del 19 de Abril se cumplieron los procesos para seleccionar a un Gerente y a un Auditor Externo.

De la Junta General Extraordinaria del 14 de Junio se cumplió con la contratación del Auditor externo, elección y nombramiento de Presidente y Gerente, por un período de dos años.

De la Junta General Extraordinaria del 5 de Julio se cumplió con la elaboración de un manual de funciones, el mismo que no se lo ha puesto en práctica ya que el administrador de ese período (14 Junio – 14 Noviembre) fue cancelado, por consiguiente el organigrama propuesto con el número de cargos descritos no está en vigencia.

De la Junta General Extraordinaria del 26 de septiembre no existe ninguna resolución tomada por los socios.

De la Junta General Extraordinaria del 25 de octubre se da cumplimiento a las recomendaciones emitidas por auditoria externa y la Junta de Socios como son:

- La postergación en el cobro de los cheques posfechados, se lo hará únicamente bajo el visto bueno y autorización de la Gerencia.
- Cancelar la cuenta del Banco MM Jaramillo Arteaga.
- Suspende préstamos a empleados.
- Suspende movimientos vía electrónica a las cuentas corrientes de los Bancos Pichincha e Internacional.

## INFORME SOBRE HECHOS EXTRAORDINARIOS

- Al iniciar el año esta administración (temporal) afronta los trámites derivados de la sucesión de los herederos del Socio fallecido en diciembre del año anterior, los mismos que piden respuestas a una serie de inquietudes al proceso para la principalización como nuevos socios.
- Se realizó el pago utilidades del período 2006 - 2007.
- Se realizó el segundo pago del 50% de Jubilación Patronal de los años 2005 al 2007.
- Renuncia del Vicepresidente (7 de abril de 2008)
- Se logró la recuperación mediante un arreglo extrajudicial entre las partes del dinero dispuesto por: Nelson Supe, Paulina Bautista y Rafaela Paredes.
- Se logró el proceso de calificación, selección y nombramientos para: Auditor Externo y Gerente.
- Se eligió Vicepresidente
- Se finiquitó los procesos judiciales de los empleados:, Pilar Diaz Patricio Villalba.
- En cuanto al proceso de Cecilia Pérez se continúa con el trámite judicial.
- Se suspende la relación comercial con Nestle.
- Se conoció la solicitud de desahucio en la Inspectoría de trabajo por parte de Daniel López.
- Separación del cargo del Gerente Titular.
- Se contrató a una Contadora para reemplazar en el cargo a Vinicio Maldonado, contador reemplazo de la contadora titular durante su licencia de maternidad.
- Inicia una nueva Subrogación en el cargo de Gerente.
- En diciembre se pagó de utilidades período 2007 - 2008 a empleados y socios.
- Se recopila los documentos que sustenten el reclamo judicial de la ex trabajadora Cecilia Pérez.



## SITUACIÓN FINANCIERA

INTERPRETACIÓN	INDICE
<b>INDÍCE CORRIENTE</b>	<b>3.82</b>
Representa que por cada dólar de endeudamiento a corto plazo, se dispone de 3.81 dólares de respaldo. Por tanto el nivel de endeudamiento a corto plazo respecto a proveedores es normal.	
<b>INDICE ACIDO</b>	<b>2.45</b>
Por cada dólar a corto plazo, la empresa dispone de un respaldo de 2.45 dólares por lo que el nivel de endeudamiento a corto plazo con proveedores y la capacidad de pago de la empresa es el adecuado.	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>US \$ 567.533</b>

<p>Sin ser un indicador específico, nos permite cuantitativamente apreciar el resultado del comportamiento del índice corriente.</p> <p>El índice corriente representa el 3.82, la relación obtenida de la sustracción del activo corriente menos el pasivo corriente y comparado con el año 2007 se incrementó en un 73.6%.</p>	
<b>INDICE DE ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>13 veces</b>
<p>Indica que la empresa ha rotado sus inventarios cada 28 días, es decir 13 veces al año frente al estándar de 9 veces, significa que el movimiento de las existencias en bodega están dentro del parámetro normal.</p>	
<b>INDICE PROMEDIO DE COBRANZAS</b>	<b>32 días</b>
<p>Representa el nivel de eficacia del proceso de cobros de la empresa en el área de la industria el estándar es 45 días, lo que significa que la recaudación de clientes está dentro del rango aceptable.</p>	
<b>INDICE DE RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO</b>	<b>44%</b>
<p>Indica el rango de rentabilidad de la empresa en relación con su patrimonio total.</p>	

<b>INDICE DE RENTABILIDAD DEL CAPITAL</b>	<b>44%</b>
Representa el nivel de rendimiento del capital de la empresa una vez descontado sus costos y gastos.	
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>29%</b>
Determina la estructura del capital de la empresa y en el presente caso significa que la empresa financia sus activos en un 71% con el capital de los socios y el 29% con créditos a acreedores y proveedores.	

### **DESTINO DE UTILIDADES**

A pesar de haber sido un año difícil y con los conocidos problemas, la empresa ha obtenido una utilidad significativa; dadas las circunstancias a nivel mundial y nacional, en lo que tiene que ver a una gran recesión económica, la Gerencia sugiere que se considere el reparto del 50% entre los socios, dejando el otro 50% como una reserva en la cuenta de Utilidades de Ejercicios Anteriores, como se lo ha venido haciendo, para un futuro aumento de capital.

Solicito a los señores socios, que se analicen los cuadros adjuntos a este informe en cuanto a mercaderías caducadas y cuentas incobrables, a fin de que la junta la decisión respectiva.

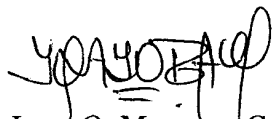
## RECOMENDACIONES

Hace 27 años Disama Cia.Ltda. fue creada con la finalidad de convertirse en una empresa que siendo familiar, a un futuro mediano, se posicione en el mercado competitivo de aquel entonces y sea una fuente de trabajo para los hijos de los socios fundadores.

Ha pasado el tiempo y dos de los socios fundadores han fallecido ya, dejando a sus herederos su ejemplo de trabajo honesto y decidido, con este antecedente, mi recomendación es que la nueva generación de socios, se involucre en el quehacer diario de Disama aportando ideas frescas e innovadoras, siendo parte del motor de trabajo diario, sin olvidar el lema inicial con que fue creada la empresa que ha sido el ser una familia unida y respetuosa que hace frente a cualquier vicisitud que la vida nos imponga.

Finalmente, quiero agradecer a todos y cada uno de Ustedes Señores Socios, por la confianza que han depositado en mí, para manejar esta empresa, lo he hecho de la mejor manera, dejando de lado intereses personales.

Además mi profundo agradecimiento a los 46 empleados que laboran diariamente en la empresa, pues mi gestión no la habría podido realizar sin su incondicional y valioso aporte, así como a cada una de sus familias que los han apoyado día a día, mi único objetivo será siempre sacar adelante a la empresa ofreciendo mi trabajo honesto en bienestar de todos quienes conformamos Disama.



Juan O. Mayorga C.

GERENTE (S)