# INFORME DE GERENCIA DE LA COMPAÑÍA

# "MORERAECUADOR S.A."

# EJERCICIO ECONÓMICO 2012

**Señores Accionistas;**

En el presente informe a la Junta General Ordinaria de la Empresa MORERAECUADOR S.A., pongo en conocimiento los aspectos más importantes del ejercicio Económico 2012, así como los resultados de la gestión realizada por la Gerencia General, la cual está a cargo de mi persona desde el 18 de Abril de 2012.

## VENTAS

En lo referente al año 2012 se obtuvieron ingresos por un monto de **US$ 235.348,17** por ventas de nuestros productos, como se detalla en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1.** Ventas Mensuales y Acumuladas

| *RESUMEN VENTAS MENSUALES 2012* | | |
|---|---|---|
| **MES** | **VENTA MES** | **VENTA ACUMULADA** |
| Enero | 15.798,40 | 15.798,40 |
| Febrero | 33.868,22 | 49.666,62 |
| Marzo | 31.832,42 | 81.499,04 |
| Abril | 10.168,44 | 91.667,48 |
| Mayo | 13.987,59 | 105.655,07 |
| Junio | 11.536,76 | 117.191,83 |
| Julio | 20.634,49 | 137.826,32 |
| Agosto | 28.698,23 | 166.524,55 |
| Septiembre | 16.939,78 | 183.464,33 |
| Octubre | 21.804,00 | 205.268,33 |
| Noviembre | 12.666,80 | 217.935,13 |
| Diciembre | 17.413,04 | 235.348,17 |
| **TOTAL** | ***235.348,17*** | |

Las ventas desde que asumí la Gerencia General ascienden a US$ **153.849,13.** Si observamos los meses de mi gestión las mayores ventas son en julio, agosto y octubre, correspondientes a negociaciones y remates puntuales que se aprovecharon con algunos clientes. Aunque el objetivo principal fue incrementar el volumen de ventas; en los primeros meses, la desconfianza generada en los clientes por los cambios, la idea de que la Empresa iba a cerrar y el general descontento por las anteriores malas gestiones con ofrecimientos incumplidos, entre otras cosas, causó que se dedique más tiempo y esfuerzos de lo previsto en resolver inquietudes de los clientes, receptar sus pedidos y reactivar clientes perdidos o a punto de perderse. Vale también considerar que la dependencia general de un solo mercado correspondiente a la sierra y dentro de esta al cultivo de papa, causó que las condiciones climáticas difíciles (alargado verano) y los bajos precios de los cultivos en el mercado, hayan limitado la rotación de productos. Por el contrario, en los meses de febrero y marzo se obtiene ventas importantes, mismas que se gestionaron en la administración anterior, y no reflejan con certeza las ventas, dando que se tuvo que asumir devoluciones de mercadería por US$ **129.878,20** (Cuadro 2) para poder retomar las negociaciones y reactivar clientes que estaban considerados perdidos.

## DEVOLUCIONES

**Cuadro 2.** Devoluciones Mensuales y Acumuladas

| *RESUMEN DE DEVOLUCIONES 2012* | | |
|---|---|---|
| **MES** | **DEVOLUCIÓN** | **DEVOLUCIÓN ACUMULADA** |
| Enero | 952,00 | 952,00 |
| Febrero | 8.612,38 | 9.564,38 |
| Marzo | 6.948,69 | 16.513,07 |
| Abril | 430,77 | 16.943,84 |
| Mayo | 12.066,85 | 29.010,69 |
| Junio | **27.479,00** | 56.489,69 |
| Julio | 16.128,05 | 72.617,74 |
| Agosto | **46.329,74** | 118.947,48 |
| Septiembre | 0 | 118.947,48 |
| Octubre | 566,03 | 119.513,51 |
| Noviembre | 10.364,69 | 129.878,20 |
| Diciembre | 0 | 129.878,20 |
| **TOTAL** | ***129.878,20*** | |

La presente administración asumió en los meses de gestión, devoluciones por un valor de US$ **113.365,13**. Las devoluciones descritas anteriormente corresponden a los siguientes clientes:

**Cuadro 3.** Devoluciones totales por cliente

| CLIENTE | DEVOLUCION |
|---|---|
| XIMENA REINA / AGROFERTIL | **39.001,58** |
| AGRICOLA SAN BLAS AGROSER CIA LTDA | 34.590,27 |
| TERESA BOLAÑOS / COMERCIAL AGRICOLA | **14.045,84** |
| ESPIN GAIBOR ANGELA JOSEFINA | 11.415,52 |
| EPSATECUADOR S.A. | 11.307,18 |
| SHELY XIMENA ERAZO CARVAJAL | 8.060,15 |
| PILAR NORIEGA / ALMACEN EL PORTAL | 5.030,41 |
| JAIME FERNANDO REGALADO ABAD | 1.628,88 |
| EDISON VILLACIS SALINAS | 1.489,10 |
| SEGUNDO MOISES CHULDE FRAGA | 1.483,36 |
| FRANCISCO PATRICIO LEON CARDOSO | 635,30 |
| EDISON ANIBAL ORTEGA ESTACIO | 621,00 |
| CAZAR VIVERO MARIA ISABEL | 447,63 |
| LUZ ANGELICA CHAMORRO MORALES | 121,98 |
| TOTAL DEVOLUCIONES | ***129.878,20*** |

Vale aclarar que los almacenes AGROFERTIL y COMERCIAL AGRÍCOLA, son de la misma cliente, solo que se cambió el RUC a su hija y por lo tanto es a quien se recibió la cantidad más grande de mercadería, pero a pesar de esto, todavía quedó en nuestras bodegas producto que se encontraba cancelado en su totalidad, que nunca fue despachado a su almacén por la excesiva cantidad de producto que tenía y que la cliente aceptó no devolver e ir vendiendo de a poco para evitar una devolución de dinero por nuestra parte. Para el resto de clientes fueron productos que en algunos casos se les vendió sin tener un mercado donde puedan ofertar y rotar el stock, y otros casos, de personas que aseguraban tener producto que nunca solicitaron o en cantidades duplicadas a lo pedido y que estaban muy molestas evitando al máximo comprarnos y lo que es peor pagarnos lo adeudado porque la mercadería se encontraba intacta en sus bodegas.

## UTILIDAD/PÉRDIDA

El siguiente cuadro refleja la rentabilidad o pérdida del presente periodo detallado mes a mes.

**Cuadro 4.** Utilidad/Pérdida Mensual y Acumulada

| *MES* | *UTILIDAD* | *PÉRDIDA* | *PÉRDIDA ACUMULADA* |
|---|---|---|---|
| Enero | | 6.882,25 | -6.882,25 |
| Febrero | | 5.358,76 | -12.241,01 |
| Marzo | | 1.645,89 | -13.886,90 |
| Abril | | 2.087,78 | -15.974,68 |
| Mayo | | 5.144,86 | -21.119,54 |
| Junio | | **16.347,40** | -37.466,94 |
| Julio | 24,40 | | -37.466,94 |
| Agosto | | **25.810,81** | -63.277,75 |
| Septiembre | | 7.589,91 | -70.867,66 |
| Octubre | | 1.698,65 | -72.566,31 |
| Noviembre | | 8.956,16 | -81.522,47 |
| Diciembre | | **33.616,51** | -115.138,98 |
| **TOTAL (Pérdida)** | | **-115.138,98** | |

Como se muestra en el cuadro 4, las pérdidas mensuales son muy considerables, siendo los meses de junio, agosto y diciembre las más altos, esto se debe a diferentes factores que a continuación se detallan: en el mes de Junio asumimos devoluciones por **US$ 27.479,00** mientras que las ventas ascendieron a **US$ 11.536,76**, situación similar sucede en el mes de Agosto donde tuvimos devoluciones por **US$ 46.329,74**, contra unas ventas de **US$ 28.698,23.** En el mes de Diciembre se realizó el ajuste por **US$ 26.856,97**, pertenecientes a los intereses generados por el préstamo concedido a nuestro favor por JOSÉ MORERA S.L., los cuales no fueron registrados desde el año 2006.

## EGRESOS:

En cuanto a los egresos del periodo 2012, la suma llega a un monto de **US$ 243.782,57** mismo que podemos resumir en dos grandes rubros como son los Costos de Mercadería Vendida con un valor de **US$ 47.573,46** y los Gastos que ascienden a **US$ 196.209,11.**

**Cuadro 5.** Gastos Mensuales

| *GASTOS* | |
|---|---|
| **MES** | **VALOR** |
| Enero | 17.937,89 |
| Febrero | 21.270,35 |
| Marzo | 16.739,28 |
| Abril | 8.573,29 |
| Mayo | 9.158,24 |
| Junio | 12.913,64 |
| Julio | 9.678,34 |
| Agosto | 17.383,64 |
| Septiembre | 16.172,67 |
| Octubre | 15.086,71 |
| Noviembre | 12.192,76 |
| Diciembre | 39.102,3 |
| ***TOTAL*** | ***196.209,11*** |

Los gastos más representativos dentro del año corresponden a:

a) *Gastos por sueldos* que ascienden a **US$ 36.524,79,** mismos que representan un 19% del total; de estos **US$ 17.932,63** son de los tres primeros meses de gestión y **US$ 18.592,16** de abril a diciembre.
b) *Honorarios y servicios profesionales* representan un 15% siendo **US$ 29583.40**. Dentro de estos gastos no operativos importantes se resalta que está incluida la cuantía por la *Auditoría externa* contratada por un valor de **US$ 2.600,00** así como también el contrato con la firma de *abogados JARAMILLO, VIVANCO & ASOCIADOS* para los servicios de cobranza por un valor de **US$ 6.319,00**.
c) *Gasto por el interés anteriormente mencionado* por un valor de **US$ 26.856,97** que representa un 14%.
d) *Publicidad y propaganda no pagada desde el 2007* a Identidad Gráfica por un valor de **US$ 13.965,66** que representa un 7%.
e) *Obligaciones con el IESS* (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social) que corresponde a un valor de **US$ 12480.06** representando un 6% del total.
f) *Arriendo de oficina* correspondiendo un valor de **US$ 8.130,42** que representa un 4%.
g) *Transporte de productos* asciende a una cifra de **US$ 6.309,13** que figura un 3%.
h) *Comisiones por ventas* por un valor de **US$ 5.499,94** que representa un 3%.

## COBRANZA

La cartera problema (US$ 117.169,03), considerado el valor más representativo y de mayor dificultad por estar en manos de cuatro personas de la costa (Juan Carlos Andrade, María Cecilia Ríos (Carlos Florencia), Aldo Romazzo y Ángela Espín (Nelson Pazmiño) donde no tenemos operaciones, se ha entregado al Estudio Jurídico JARAMILLO, VIVANCO & ASOCIADOS y dentro de un año se espera tener los resultados de la gestión ejercida por los abogados ya que estos temas son demorosos por trámites burocráticos.
117169.03

## ÍNDICES

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el ejercicio 2012, MORERAECUADOR S.A. tiene los siguientes índices generales:

Índice de Liquidez

La empresa posee un índice de liquidez de 0,61; es decir que dispone de US$ 0,61 por cada dólar para cumplir con las obligaciones de corto plazo.

Prueba ácida

El endeudamiento de la empresa es de 162 %, estos valores representan el crédito otorgado por JOSÉ MORERA S.L. y la compra de mercadería y por tanto nos indica que más del 100% del activo está financiado por deuda.

Margen

El margen bruto obtenido en el ejercicio económico es de 41,38%, es decir que vendimos con un margen de rentabilidad de 41,38% inferior al del ejercicio 2011 en cinco puntos porcentuales.

Relación clientes

Han mejorado considerablemente afianzándonos en el mercado y fidelizando de alguna manera a los mismos. Se lograron recuperar relaciones comerciales con varios ex clientes y otros a punto de cerrarse, así como también solucionar problemas que no permitían el crecimiento mutuo, con los cuales se ha identificado los productos y presentaciones de mayor interés y rotación para suplirles de acuerdo a sus necesidades a lo largo del siguiente año.

Rotación de Inventarios

Se tiene un valor de 0,36, lo cual indica que nuestro inventario rotó 0,36 veces en el año. Esto se debe a que de manera general el inventario está compuesto por un 50% de productos completamente sin rotación, un 30% de productos considerados de ligera rotación y tan solo un 20% de productos altamente comerciables con los que hemos podido trabajar durante el 2012.

## CONCLUSIONES

Existió un malestar general en los clientes por incumplimiento de ofrecimientos tanto comerciales como personales por parte del anterior Gerente que complicó el flujo normal con el cambio de administración que tomó tiempo, esfuerzos y en algunos casos hasta gastos, poder solucionar.

El mal manejo de bodega fue un punto crítico por el desconocimiento del stock real, la mala rotación de productos y por la presencia de envases y productos no comercializables.

La renovación de personal si bien causó una demora en la adaptación y conocimiento del negocio, ha sido una ganancia importante por el compromiso, responsabilidad y apoyo permanente en la búsqueda y solución de problemas para salir adelante.

El apoyo permanente de España en la toma de decisiones y la confianza depositada en la nueva administración ha hecho de que los cambios vaya tomando lugar y de a poco surjan mejoras en las bases necesarias para el posterior crecimiento de la Empresa.

En general se puede decir que el 2012 ha sido un año complicado por todos los compromisos asumidos anteriormente, el cambio de dirección y el consecuente cambio de personal, pero cada uno ha puesto lo mejor de sí para salir adelante en estas circunstancias adversas. Los resultados no han sido los mejores, pero estamos seguros que aplicando las estrategias por la nueva dirección se obtendrán buenos resultados, mismo que contribuirán a la estabilización y crecimiento de MORERAECUADOR S.A. de forma integral.

## RECOMENDACIONES

Rotar el inventario problema ya que la necesidad de espacio en bodega, sumado a los problemas por posible caducidad del producto y pérdida de registros puede complicar mucho más la situación actual.

Incrementar las ventas e importaciones de los productos de mayor demanda es importante para poder cubrir las necesidades internas y la obtención de rentabilidad permanente.

Continuar trabajando con la generación de confianza y fidelización de los clientes es clave.

Consolidar la empresa depurando algunos problemas todavía pendientes para poder iniciar un nuevo crecimiento.

Ibarra, 22 de mayo de 2012

Atentamente,

Andrés Arroyo Terán, Ing. Agr.
GERENTE GENERAL
MORERAECUADOR S.A.