



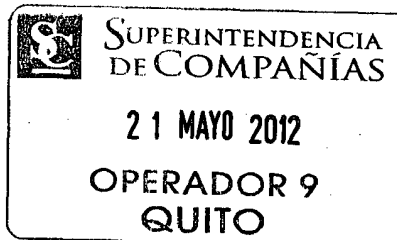
IMPORTADORES DE TUBOS, LLANTAS: AUTO, CAMIONETA,  
CAMION, AGRICOLAS, EQUIPO CAMINERO E INDUSTRIAL

Quito, 22 de Abril 2012.

**COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS CIA.LTDA.**

Sres. JUNTA DE ACCIONISTAS

Presente:



**INFORME DE GESTION EN EL EJERCICIO FISCAL 2011**

De acuerdo a lo estipulado en los estatutos internos de la compañía, a solicitud de la Junta General de Accionistas y dentro de las obligaciones propias de la presidencia de brindar información oportuna sobre el desempeño anual de la compañía, detallo en este informe de gerencia mi gestión durante la presidencia de la compañía **COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS CIA.LTDA** para el periodo comprendido entre el 01 de Enero del 2011 hasta el 31 de Diciembre del 2011, ejercicio fiscal 2011

**ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES COMERCIALES:**

La compañía bajo mi cargo, tiene como actividad principal en la división Surtillantas la comercialización al por mayor de llantas, aros, tubos, y en la división Full Toner & Copiers la comercialización al por mayor y al detalle maquinas copiadoras re-manufacturadas, sus partes y consumibles, los mimos que son distribuidos desde sus propias oficinas independientes en la ciudad de Quito pero cuya actividades administrativas, logística, importaciones, mercadeo y otras actividades gerenciales se concentran en las oficinas a mi cargo.

1. El proceso de reestructura enfocado en desarrollar una nueva sede de ventas al público, bodega central y oficinas administrativas tiene un avance del 45% según el cronograma presentado a la junta a mediados del segundo semestre del ejercicio 2011, como anticipado a la junta el pago de la deuda contraída para la adquisición de los predios y su construcción no afecta el flujo de efectivo necesario para garantizar un equilibrio de liquidez de la empresa y que además representa un activo de altísima plusvalía y un reductor de costos de almacenaje que en la actualidad representan un valor cercano a los 8 mil dólares mensuales. Se planea que la construcción este lista a finales del 3 trimestre del 2012 sin que esto haya afectado en manera desfavorable la liquidez de la compañía ni la línea de crédito establecida en las instituciones financieras nacionales con las cuales se manejan las cuentas corrientes de la empresa, por el contrario ha sido beneficioso para la línea de crédito ofrecida a la compañía y para nuestros proveedores del exterior a demostrado un crecimiento sostenido de nuestro compromiso con las marcas que representamos en el país.

2. Durante el ejercicio 2011, se aprovecho la estrategia de dividir los productos ofrecidos en todas las ramas tanto en Surtillantas como en Full Toner de líneas Premium y líneas estándar no solamente para aprovechar el mayor margen de ingresos que representa la comercialización de marcas de alta calidad sino para evitar la batalla de precios a la baja, instalada por la competencia y que se enfocan exclusivamente en reducción de los márgenes de ingreso e incremento de tiempo de crédito, lo que al mediano plazo involucra una reducción de la liquidez, un incremento de la cartera en mora y un elevado riesgo de default de las cuentas vencidas que están atadas a los ciclos económicos tanto nacionales como extranjeros. El no ceder a este modelo de comercialización sino el enfocarnos a la diferenciación de productos y fortalecimiento de la imagen de nuestras marcas representadas, con una fuerte imagen de productos de alta calidad, por encima del promedio nacional, nos ha permitido mantener un margen acorde a sus expectativas así como el incremento de la confianza de nuestros proveedores que han ratificado su satisfacción con nuestro volumen de importaciones y cumplimiento de pagos a tiempo.
3. En el ejercicio fiscal 2011, el rubro más importante comercializado por nuestra empresa fue la línea de aros, el mismo que representó alrededor del 61% de las ventas totales, seguido por llantas que represento el 27% de las ventas totales, luego de este le siguen 5% la línea de tubos y con el 4% copiadoras. Esta repartición del total de ventas cada vez más cercano entre llantas y aros nos permite identificar el esfuerzo de la compañía por reducir la dependencia exclusiva en una sola línea de productos en sus ventas totales y un incremento en la participación del resto de líneas lo que a la par reduce el riesgo de las medidas arancelarias y para-arancelarias instauradas por el gobierno de turno para reducir el nivel de importaciones con lo que el efecto
4. Durante el ejercicio 2011 se posesiono con éxito las marcas HOPERADOR 9 Dong Ah en la división Surtillantas y se opto por buscar marcas que reemplazaran a Sailun y American Eagle. En el caso puntual de la marca de llantas Sailun, se tuvo que buscar un reemplazo dado que las continuas exigencias del gobierno sobre la presentación de documentos de pruebas técnicas, certificaciones entre otras, no obtuvo la respuesta inmediata de esta marca para la obtención de los permisos de importación lo que no garantizaba un stock permanente en nuestras oficinas, dificultando así una relación comercial a largo plazo pues a medida que las prohibiciones se volvían más comunes el tiempo de respuesta para el envío de la documentación necesaria se hacía más largo. En el caso de la marca de aros American Eagle, se decidió abandonar esta marca por la falta de stock en modelos de alta



SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS

21 MAYO 2012

OPERADOR 9  
CITE

rotación para nuestro mercado, al ser una marca diseñada para el mercado Estadounidense las tendencias de modelos respondían en su mayor parte a la tendencia y demanda de vehículos en su propio mercado que a pesar de su gran similaridad con nuestro mercado deja fuera a modelos de vehículos que han ingresado con mayor fuerza al mercado latinoamericano como son las camionetas Hi Lux, automóvil Chevrolet Spark, Renault Logan entre otros. Por lo que en el ejercicio 2011 se mantuvo conversaciones con la marca de llantas Cooper de producción americana y la marca de aros Prestige que se esperan sean comercializadas desde el primer trimestre del año 2012.

5. La expansión horizontal puesta en marcha en el último semestre del 2010, se consolidó dentro del segundo trimestre del ejercicio 2011 cuando las ventas en máquinas copadoras usadas superaron los 70 mil dólares con una proyección de crecimiento superior al 75%, para el final del ejercicio según el estado de resultado que se anexa a los documentos entregados a la junta, se puede observar que este rubro es superior a los 200 mil dólares apenas por debajo de la comercialización de tubos siendo el quinto rubro más importante de la cartera de productos ofrecidos por la compañía. La consolidación de esta expansión significa para la empresa no solo una expansión exitosa, sino una reducción de los riesgos de inversión a través de una diversificación del portafolio de inversión en la comercialización de productos con una recuperación de cartera de menor tiempo y de baja correlación con las variables que afectan el ciclo de venta de los productos tradicionales comercializados por la empresa.

## ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Y PROCESOS:

Proceso: Para garantizar el alto desempeño del recurso humano de la compañía en áreas identificadas como críticas en el ejercicio 2011, se implementó las siguientes estrategias en el área de Despachos (Bodega) y el área de Ventas.

1. **Despachos y Bodegas:** La gerencia identificó como área crítica para el ejercicio 2011 la tarea de despachos y entrega de mercadería a los transportes llevada a cabo por el personal de bodega, dado que durante el año 2010 se pudo analizar un promedio del 8% de errores en el proceso de preparación de mercadería para despacho y entrega a los transportes para su entrega a clientes fuera de la provincia de Pichincha. Como medidas correctivas se implementó el sistema de revisión de facturación a provincia contra inventarios por bodega, previa la preparación del despacho o salida de la mercadería al área de entregas, así como la adquisición de un nuevo sistema para la administración eficaz del ingreso de inventarios e identificación de los ítems facturados.

2. **Ventas:** Luego que en el año 2010, se implementara un proceso de control semanal del registro de pagos, notas de crédito, devoluciones como seguimiento sobre las cuentas vencidas, se pudo identificar de forma clara en el ejercicio 2011 los clientes con problemas de pago, morosidad en cartera, reducción de compras, y otros problemas. Por lo que decidió que cada vendedor debía visitar las oficinas de estos clientes para identificar cuáles eran las razones de estos comportamientos, evaluar la idoneidad o no del cliente, así como buscar en estas zonas posibles clientes que reemplacen y sean capaces de absorber el volumen esperado de ventas para esas zonas del país.

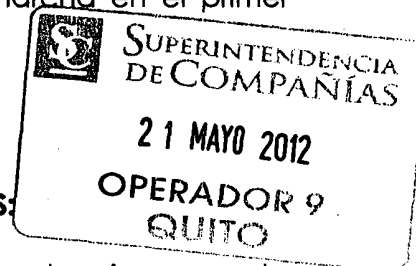
**Resultados:** Luego de tomarse las medidas correctivas para las áreas identificadas como críticas se obtuvo los siguientes resultados:

1. Se dio seguimiento al proceso de despacho y el promedio de errores se redujo un 35%, notando que de manera importante en los errores de despacho y preparación de mercadería para entrega, el proceso de facturación juega un rol importante cuando el sistema permite la facturación en negativo de ítems que no están disponibles en los puntos de despacho con lo que duplica el tiempo de despacho y crea una doble verificación de información innecesaria. Los resultados del nuevo sistema contable y administrador de inventarios serán presentados a la junta a finales del primer semestre del año 2012.
2. Se redujo en promedio un 20% de la cartera con morosidad, se identifico nuevos clientes capaces de reemplazar la cartera de clientes con problemas de pago o que han reducido sus compras por debajo de los valores establecidos para mantenimiento de exclusividad en zona garantizando así el desempeño del área de ventas. Se identificó de igual manera la necesidad de reestructurar el área de ventas para la zona Austral y Sur del país que será puesta en marcha en el primer trimestre del 2012.

#### ADMINISTRACION EFICAZ Y EFICIENTE DE COSTOS Y GASTOS:

Reiterando mi visión del ejercicio anterior, denoto la importancia para esta administración el garantizar que los recursos disponible para la ejecución de las múltiples tareas asignadas sean utilizados de forma eficiente, consolidando la compañía a mi cargo durante no solo el mediano sino también en el largo plazo.

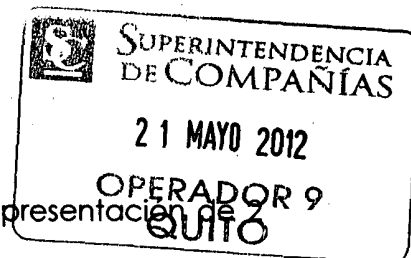
Dentro de los puntos que se enfatizaron para el uso eficiente de recursos durante el periodo 2011 están:



1. **Reestructura de Salarios por Resultados:** Con el afán de no solo motivar al personal sino también de obtener un mejor desempeño por parte de los clientes internos de la empresa se decidió relacionar de forma mas clara una política de salarios por resultados donde los empleados son capaces de obtener una mejor remuneración basada en el desempeño de sus actividades. Con esto no solo que se redujo el gasto en venta en términos fijos de sueldos y salarios en un 30%, de 18 a 12 mil en sueldos y salarios entre los ejercicios 2010 y 2011, sino que se garantizo que los recursos necesarios para cubrir a los empleados por ese valor y aún mas, provengan de un incremento en ventas, productividad, reducciones de errores y duplicación de tareas, a diferencia de la tendencia del mercado al incremento de sueldos sin bases de generación de valor agregado en la mano de obra.
2. **Manejo Eficaz de las Negociaciones Internacionales:** La compañía SURTILLANTAS CIA.LTDA enfatiza la necesidad de mantener fuerte sus lazos comerciales y profesionales con sus proveedores, es así que para el ejercicio 2011 se enfatizo la visita de la vicepresidencia de la compañía a nuestros proveedores en sus plantas de producción y centros de distribución no solo como una muestra de nuestro interés de compra sino del entendimiento del proceso que involucra el desarrollo y prueba de nuevos productos, identificación de estrategias de comercialización y precios más acordes a las expectativas de Latinoamérica y en especial de nuestro país. Nadie mejor que nosotros mismos para identificar las características de nuestro mercado y ponérselas a la vista a nuestros proveedores del exterior para que ellos identifiquen junto a nosotros la mejor manera de mantener posicionados de manera fuerte sus marcas en nuestro país e identificar las razones del comportamiento cíclico de nuestra demanda. Estas reuniones de trabajo de igual manera han permitido identificar por parte de nuestros proveedores la continua restricción de la importación mediante la adopción de medidas para-arancelarias con las cuales han decido ayudarnos mediante la agilización del envío de la documentación necesaria para solicitar licencias de importación u otra autorización necesaria.
3. **Centrales de Costos Independientes:** Del proceso de desconcentración de actividades y la ampliación horizontal llevada a cabo por la compañía durante el ejercicio 2011, se pudo observar la fuerte necesidad de separar las centrales de costo entre las oficinas principales y su sucursal Full Toner & Copiers. Esta sucursal creció en términos de personal administrativo para permitir que la misma sea responsable del seguimiento y reducción de sus costos operativos, de adquisición y costos de venta, lo que permitió no solamente que el nivel de ventas se incremente sino que esta división tenga su propio posicionamiento en el mercado local e internacional. Las cifras durante el ejercicio 2011 muestran los primeros números positivos de esta



IMPORTADORES DE TUBOS, LLANTAS: AUTO, CAMIONETA,  
CAMION, AGRICOLAS, EQUIPO CAMINERO E INDUSTRIAL



expansión horizontal y le han sido atribuidos ya la representación de marcas como agente exclusivo para el Ecuador.

## ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

1. **ACTIVOS** : Al finalizarse el ejercicio fiscal 2011 se puede observar claramente en los libros contables que los activos propiedad de los accionistas de la compañía Surtillantas CIA.LTDA ascienden al monto de \$ 2,194,769.17 de los cuales un 95.62% representan activos corrientes lo cual refleja el interés de la gerencia por mantener un equilibrio entre los activos corrientes y no corrientes para garantizar así que los accionistas puedan tener acceso a una compañía con excelente liquidez y con activos de valor, es decir en términos monetarios el doble que del ejercicio 2010 con una relación de activos corrientes en promedio un 5% superior al ejercicio 2010.
2. **PASIVOS:** Como contrapartida a los activos la compañía Surtillantas CIA LTDA registro en libros para el ejercicio fiscal 2011 la suma de \$1,519,881.74 donde un 39.11% corresponde a pasivos de largo plazo, logrando un balance más estable entre los pasivos de corto plazo y largo plazo para cancelar sus obligaciones de manera planificada manteniendo un nivel óptimo de liquidez para el desempeño de sus actividades productivas cotidianas.
3. **PATRIMONIO:** El capital social suscrito por los accionista de Surtillantas CIA. LTDA. se mantiene igual a la del registro del 2008 y las utilidades acumuladas de los ejercicios anteriores han sido reinvertidas en el giro de la empresa para garantizar los recursos necesarios para la adquisición de mercadería y depósitos en el exterior. La gerencia ha puesto un fuerte énfasis a la administración cautelosa pero sabia de los recursos de la compañía, a través de continua planificación y manejo adecuado de presupuestos lo que se refleja en la liquidez de la compañía a pesar de los altos montos de garantía y de mercadería en tránsito.
4. **GASTOS FINANCIEROS:** Como se podrá observar en los libros contables de la compañía, los gastos financieros para el año 2011 ascienden a \$13,836.63, que corresponden a los intereses de la deuda contraída para la adquisición de los predios donde se ubicará las nuevas oficinas corporativas de la compañía como se puso en conocimiento de la junta durante el tercer trimestre del ejercicio 2010.
5. **RESULTADO:** Como es de conocimiento de la junta de accionistas, el esfuerzo de todo un año de trabajo de la gerencia y del personal a mi cargo se ha reflejado en un resultado positivo en nuestros balances,



IMPORTADORES DE TUBOS, LLANTAS: AUTO, CAMIONETA,  
CAMION, AGRICOLAS, EQUIPO CAMINERO E INDUSTRIAL

superando en un 89,85% el resultado conseguido el ejercicio 2010, lo que demuestra un crecimiento sostenido en el tiempo con proyecciones a un crecimiento durante los próximos 3 años en un promedio del 8% superior al de la competencia.

Con lo anteriormente detallado, cumplo con mis obligaciones y manifiesto mi más profundo agradecimiento por la oportunidad de manejar un año más, una compañía con el potencial de crecimiento como la suya.

Muy Atentamente.

Antonio Carvajal A.  
Gerente General

