

Quito, 11 de Abril 2015

COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS CIA.LTDA.

Sres. JUNTA DIRECTIVA

Presente:

INFORME DE GESTION EN EL EJERCICIO FISCAL ENERO DICIEMBRE 2015

Según lo estipulado en los estatutos internos de la compañía, y a solicitud de la Junta General de Accionistas dentro de las obligaciones propias del puesto que se me ha encardado desempeñar, detallo en este Informe de Gerencia mi gestión durante la presidencia de la compañía **COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS CIA.LTDA.** para el ejercicio fiscal 2015, periodo entre el 01 de Enero del 2015 hasta el 31 de Diciembre del 2015.

ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES COMERCIALES:

La compañía que presido, está constituida por dos divisiones conocidas comercialmente como C.D SURTILLANTAS CIA.LTDA y la otra como FULL TONER & COPIERS, la primera encargada de la importación y comercialización al por mayor de productos automotrices como aros, llantas, tubos, accesorios; mientras la otra se encarga de la importación y comercialización al por mayor de equipos de copiado, suministros y repuestos.

Luego de que en junta general del mes de Septiembre del año 2014 se acordara que la división de Full Tóner sea eliminada para que todos los esfuerzos de la compañía sean enfocados a la importación y comercialización de llantas de pasajeros, y que cualquier otro producto sea comprado localmente.

Detallo a continuación los logros de la administración durante este año fiscal.

1. ELIMINACION DE FULLTONER. Luego que a finales del año 2014 se diera a conocer como política del gobierno el establecimiento de cupos de importación, se revisó las líneas de negocios menos rentable para la compañía para dedicar el cupo total de importación al ítem que pudiera proveer a los socios la mayor rentabilidad, luego de revisar los históricos de importación se definió a la línea de llantas como la más adecuada. Por este motivo se definió un plan de 3 meses durante el 2014 para reducir las importaciones a cero de los ítems comercializados por Full Tóner. Durante el 2015 la eliminación de esta división nos ha permitido reducir el costo operativo en un 20 %.

2. ENFOQUE EN COMERCIALIZACION DE LLANTAS. En el 2014 mediante las visitas a las platas se logró firmar acuerdos de distribución exclusiva con 3 marcas de llantas, las mismas que respetaron ese convenio en el 2015 y nos enviaron la documentación necesaria para registrarla en las entidades de control en el Ecuador. Con esta seguridad de comercialización el enfoque de la administración estuvo en identificar los productos con mayor rotación, programar la importación oportuna de los mismos para mantener un inventario mínimo de los productos identificados como de alta rotación.
3. SERVICIOS DE TALLER. Con la apertura del nuevo local, el flujo de efectivo por ventas a cliente final y por servicios de taller subió en más de un 50%. A pesar de ser un nuevo local ha logrado consolidarse rápidamente como un centro de ventas. Dada la experiencia del primer local matriz y del flujo de vehículos en las horas pico, se desarrolló un programa de servicio personalizado que permitía identificar las necesidades de servicios adicionales desde la inspección inicial, lo que permitió que en una sola visita se atiende al cliente en un rango más amplio de servicios e incrementando el valor de facturación promedio de servicios de taller.
4. INCREMENTO PASIVOS LARGO PLAZO. Es siempre importante el contar con el flujo de efectivo óptimo para disponer del stock necesario para atender la mayor parte de las necesidades de nuestros clientes, en medida de esa necesidad y para contar con recursos que anteriormente eran destinados a la cancelación de nuestras obligaciones al corto plazo se negoció con acreedores para que estas obligaciones sean renegociadas al largo plazo a condiciones más favorables para el crecimiento sostenido de la compañía que represento.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO:

Proceso: Para garantizar el buen desempeño del recurso humano de la compañía se puso énfasis en la capacitación en servicio al cliente, uso de los recursos disponibles, optimización de ventas.

1. **CAPACITACION:** Como es bien conocido entre los accionistas de la compañía, el recurso humano tiene un gran peso en el éxito de esta compañía; es por ese motivo que se ha mantenido el presupuesto de capacitación a pesar de los tiempos difíciles y bajas en la demanda que tuvo el año 2015. Se focalizó los esfuerzos en capacitar al personal en atención al cliente, para que nuestro personal pueda identificar las necesidades expresadas, así como las que por desconocimiento del cliente no se las hacían pero que luego eran recurrente en los comentarios a nuestro personal de encuestadores.

2. **COMISIONES ATADA A RESULTADOS:** Si bien el gasto general en comisiones al personal han bajado como lo podrán observar en los estados financieros que se entregaron con anterioridad a este documento, también se podrá observar que las comisiones por venta se duplicaron en valor más no en porcentaje. Se entregó lineamientos colaros de cuáles son las ventas comisionables, y el efecto positivo de una colección de cartera oportuna.

Resultados: Luego de dirigir la atención a estos temas críticos se obtuvieron resultados beneficios para la compañía:

1. Se identifico los puntos críticos donde existe interacción del personal con el cliente final, el cómo este expresa sus necesidades básicas pero desconocía de los beneficios de los servicios brindados por taller. Al hablarle de forma directa de los beneficios de estos servicios adicionales, el cliente aceptada en un 60% la recomendación de agregar servicios al de enllantaje y balance que vienen sin recargo en la compra de neumáticos o aros. Esto permitió incrementar las ventas de servicios en taller así como de la motivación del cliente a recomendarnos con su círculo más cercano.
2. Desde el año 2013 se seguía un sistema de comisión por venta que permitía a vendedores de provincia como los de taller percibir una remuneración proporcional a su incremento en ventas, sin embargo esta medida si bien ayudo a tener vendedores motivados creo una despreocupación de la cartera vencida. Cuando se definió una política de incentivos atada a las ventas y a los cobros, esto permitió que el porcentaje de cartera vencida sea menor al fin de año 2015 y que el interese de los trabajadores por mantenerlo así sea bien recompensado.

ADMINISTRACION EFECTIVA DE COSTOS Y GASTOS:

Es de gran importancia el desarrollar competitividad a través del manejo eficiente de los costos propios del giro del negocio, como de aquellos que a pesar de ser externos pueden ser enmarcados en resultados positivos, de ahí la necesidad en este año de evaluar y fortalecer programas de administración efectiva que fueron propuestos en años anteriores pero que durante el periodo 2015 se ha podido fortalecer y aprovechar al máximo su capacidad de generar una ventaja competitiva en beneficio de las actividades cotidianas de la compañía.

Dentro de los puntos que se reforzaron para garantizar el uso eficiente de recursos durante el periodo 2015 están:

1. **REDUCCION DEL COSTO ADMINISTRATIVO:** Con la focalización de la compañía en la importación y comercialización de llantas, y el dejar un

lado las expansiones horizontales que se habían realizada en años anteriores se logró determinar el número eficiente del personal administrativo a ser contratado, se logró reducir el aparato burocrático para enfatizar de igual manera el uso de un personal multitarea. Mediante esta focalización se pudo concentrar las importaciones en grupos de contenedores, reduciendo el costo de nacionalización, de personal ocupado, de servicios bancarios entre otros. Referirse a los informes financieros para observar la caída de un 23.8 %.

2. **CENTRALES DE COSTO:** Si bien esto ya se había revisado en el 2014, con la apertura de un nuevo local se tuvo que revisar nuevamente la combinación optimad del uso de recursos para minimizar los costos de cada central de costo, esta vez separados como local 2 y matriz. La adquisición de implementos de limpieza, mantenimiento informático, de equipos y otros no incrementaron al doble a pesar que el área de taller y atención al cliente es similar la del local 2 con la matriz. Con lo ahorros del personal administrativo, se contrató el personal necesario para atender el local 2 sin incrementar exponencialmente el gasto en personal.
3. **EXPANSION EN MARCAS CON MAYOR MARGEN:** Fue necesario renovar nuestros esfuerzos y enfocarnos en líneas de con mayor margen dentro de nuestra cartera de productos, motivo por el cual se firmó acuerdos de distribución exclusiva con proveedores, conservación de costo de flete con navieras, primas de seguros, entre otras, que nos permitan tener un mayor control en la volatilidad de costos de la mercadería, con lo que se minimizo los picos de precios por temporadas altas y bajas de producción de la planta, así como de los picos de temporada que crean volatilidad en los cotos de los fletes. Esto nos permitió mantenernos como una opción de productos de alta calidad a buenos precios, tanto con os clientes al mayoreo como con los clientes finales del producto.
4. **PUBLICIDAD.** Estamos conscientes que este año 2015 fue una época de reducción de la demanda, por lo que para diferenciarnos de la competencia debíamos establecer un presupuesto más robusto de publicidad y mercadeo. Bajo esa consigna se estableció pauta en radio, rediseño de página web, mailing y otros medios de marketing directo para fortalecer la percepción de la marca Surtillantas y la preferencia de los clientes por los productos importados por nuestra compañía. Se estableció como un programa de mediano plazo con la empresa Monkey Plus el fortalecimiento de la marca y su socialización, que observamos tuvieron un resultado positivo en la preferencia del cliente sobre la competencia el incremento en ventas. Revisar gasto en publicidad versus el proporcional de incremento de ventas.

ANALISIS DE LA SITUACION ECONOMICA Y FINANCIERA DE LA COMPAÑIA

1. **ACTIVOS:** Al finalizarse el ejercicio fiscal 2015 se puede observar claramente en los libros contables auditados que los activos propiedad de los accionistas de la compañía SURTILLANTAS CIA.LTDA hacen un monto de \$ 3,313.909,60 lo que representa un 96% de activos corrientes, y de ellos un 45.28% representan inventario lo que en corto plazo simbolizan solidez de la compañía en disponer tanto de productos para la venta y la otra mitad en activos financieros.
2. **PASIVOS:** Como contrapartida a los activos la compañía SURTILLANTAS CIA LTDA registro en libros para el ejercicio fiscal 2015 un 47.74% corresponde a pasivos de largo plazo, lo que garantiza que la empresa tiene obligaciones pendientes que no afectaran su liquidez en el mediano plazo y que suponen un progreso en la negociación de la gerencia con los acreedores de la compañía para renegociar parte del capital de trabajo así como de liquidez necesaria para la importación en el largo plazo.
3. **PATRIMONIO:** El capital social suscrito por los accionista de SURTILLANTAS CIA. LTDA. se mantiene igual a la del registro del 2008, el patrimonio al cierre del ejercicio asciende a \$782.455,15. El mismo que ha crecido de forma sólida y sostenida en un promedio del 12.48% anual.
4. **RESULTADO:** Como es de conocimiento de la junta de accionistas, el esfuerzo de todo un año de trabajo de la gerencia, personal administrativo y del personal de ventas a mi cargo se refleja en los valores positivos en balances que a pesar de las contracciones de la demanda, falta de liquidez del mercado e imposiciones de cupos, un año más mantenemos resultados positivos superiores a las expectativas planteadas por la junta durante la sesión anterior.

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 la trayectoria y fortaleza como la suya.

Muy Atentamente.


Antonio Carvajal A.
Gerente General