



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

Quito, 23 de Abril de 2009.

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

Sres. ACCIONISTAS

Presente:



### **INFORME DE GERENCIA EN EL EJERCICIO FISCAL 2008**

De acuerdo a lo estipulado en los estatutos internos de la compañía, por solicitud de la Junta General de Accionistas detallo en este informe de gerencia mi gestión durante la presidencia de la compañía **COMERCIAL Y DISTRIBUIDORA SURTILLANTAS CIA.LTDA.** y los logros alcanzados por mí representada en el ejercicio fiscal 2008 que comprende desde el 01 de Enero del 2008 hasta el 31 de Diciembre del 2008.

#### **ADMINISTRACION DE ACTIVIDADES COMERCIALES:**

La compañía tiene como actividad principal la comercialización de aros, llantas y tubos al mayoreo en su oficina matriz localizada en la ciudad de Quito y la cual se constituye en la sede oficial de la compañía. Desde la misma se dirigen las actividades de carácter administrativo, logístico, contable, bodegaje y despachos.

1. En la búsqueda de lograr un equilibrio óptimo en las actividades comerciales que ejecuta el personal de la compañía, se implanto durante el periodo 2008 una supresión de las ventas al por menor en nuestras oficinas debido a que estas provocaban un entorpecimiento de las actividades de comercialización al mayoreo, como se podrá ver a continuación la supresión de este rubro nos permitió concentrarnos en clientes distribuidores que son atendidos en su gran mayoría por el personal de ventas y que demandan el producto sin instalación lo que nos permitió reducir los costos provocados por el taller.
2. De la misma manera diversificamos nuestras importaciones y destinamos un 15% de nuestro presupuesto de compras de mercadería a la línea de Tubos, algo que en el año 2007 era compra local y en un porcentaje muy por debajo de los niveles actuales. Se realizó en la ciudad de Quito, una reunión con el Gerente General de la compañía que nos provee de este producto en el exterior por lo que se logro concretar un convenio de representación única para el sector de la sierra ecuatoriana con lo cual se afianza la compañía como un proveedor de productos de primera calidad. Esta expansión horizontal de nuestra línea de productos fue un paso acertado, como la junta podrá revisar en los balances y estados de resultados existe una mayor liquidez producto de la venta a menor plazo de tubos y por que además ese producto representa una gran herramienta para reducir la cartera vencida debido a que en los periodos que tuvimos este producto otros no lo tuvieron, por esa razón pudimos lograr que para vender este producto era necesario cancelar la cartera vencida de el resto de nuestros productos.



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

3. Iniciamos de igual manera negociaciones para retomar la importación de llantas durante el periodo 2008 y se estima que tenemos un avance del 70% en estas negociaciones puesto que ya hemos recibido la mayor parte de documentos necesarios para la misma, y de igual manera se establecido los precios a los cuales serían despachada la mercadería en el puerto de embarque. Para lograr esta apertura fue necesario una larga gestión que fue llevada a cabo a través de tres frentes, el primero fue el departamento de importación el cual hizo una completa investigación del producto y la información del proveedor, segundo estuvo a cargo la gerencia en el proceso de acercamiento y solicitud de cotización, y tercero estuvo encargado el cuerpo de ventas de coleccionar la información necesaria del mercado para estimar el mercado potencial del producto. Esperamos en el nuevo ejercicio lograr introducir con mucho éxito nuestra nueva línea de productos.
4. Nuestra línea Premium que son aros, fueron manejadas con el mayor cuidado posible, reconocemos que existe un incremento significativo de importadores de este producto, pero hemos tenido un constante acercamiento con nuestros clientes para lograr mayor fidelidad de nuestra base de clientes, lo que nos permite mantener un nivel de ventas positivo a pesar de la fuerte reducción del mercado producto de la crisis financiera mundial.
5. Gracias a las continuas conversaciones con nuestro proveedor de aros, hemos podido negociar una extensión del crédito a 90 días, esto nos permitirá recuperar la cartera vencida que tenemos y nos permitirá reducir los costos de financiamiento.

#### **ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO:**

Proceso: Para garantizar el buen desempeño del recurso humano de la compañía se programo un refuerzo en las áreas de Atención al Cliente y Puntualidad.

1. **Atención al Cliente:** Para garantizar que el recurso humano con el cual dispone la compañía SURTILLANTAS CIA.LTDA este al nivel de las actuales exigencias de mejoramiento en la Atención al Cliente se programo que dentro del ejercicio fiscal se someta a la totalidad del personal a 2 capacitaciones enfocados al incremento de la satisfacción del cliente con nuestro servicio.
2. **Control de Puntualidad:** Se estableció un control quincenal de las tarjetas de llegada y salida, con lo que se determino la media en el tiempo de atraso tanto en la hora de llegada como en el tiempo de almuerzo. Como medida de reducción del tiempo de atrasos se estableció a consenso y con la total aceptación del personal de planta multas proporcionales al retraso, y que al final del mes serian descontados de sus cheques y destinadas a la compra de una cena en la cual todos estuvieren presentes.

Resultados: Luego de tomarse las medidas correctivas para lograr los objetivos mencionados en los incisos anteriores:

1. Se logro un incremento en la satisfacción del consumidor, se mantuvo continuas evaluaciones así como consultas a los clientes acerca del desempeño de los empleados en sus diferentes áreas y se llego al resultado que la satisfacción del cliente provocaba un incremento en la frecuencia de compra.
2. Se redujo el tiempo de retrasos, de una media de 13 minutos a una media de 4 minutos con referencia a la hora de llegada. En el caso de la hora de almuerzo se pudo demostrar que el tiempo de media hora no era suficiente para almorzar debido a muchos factores fuera del control de nuestros empleados, por lo mismo se destino 45 minutos al almuerzo y se redujo los atrasos de almuerzo a un imperceptible 15 segundos promedio de retraso.



1. Las cenas productos de las multas de retrasos, integraron mucho mas al grupo y despertaron una conciencia de hermandad en el grupo. La tensión laboral y los roces productos de la continua interacción laboral se redujeron comparados a índices detectados al final del primer semestre del ejercicio 2007.

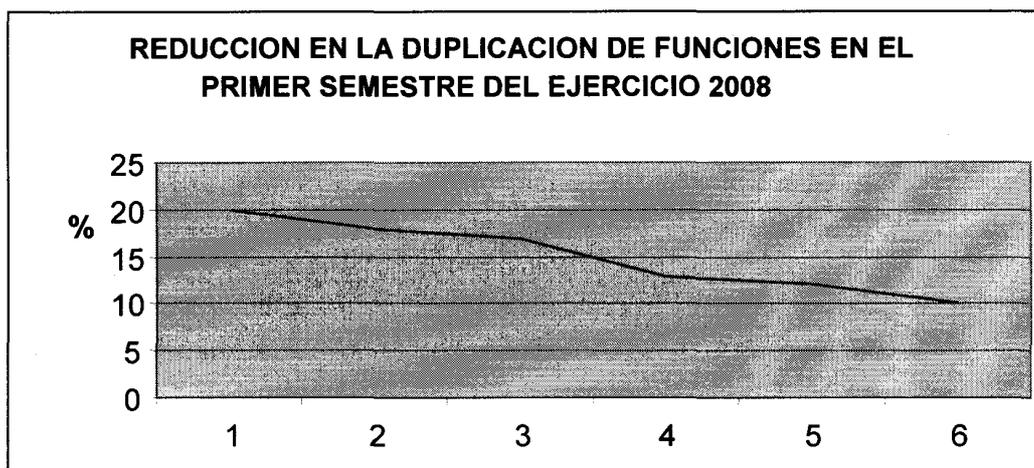
## REDUCCION DE LOS COSTOS Y GASTOS:

Una constante preocupación de la gerencia fue la reducción de fuentes generadoras de costo y un control estricto del gasto, esta medida fue adoptada tras determinarse que dentro de las empresas que somos parte del mercado de comercialización de productos importados, una gran parte de ellos habían sido desplazados por la competencia luego de no poder controlar sus gastos internos y dejar así de ser competitivo.

Dentro de los puntos que se reforzó están:

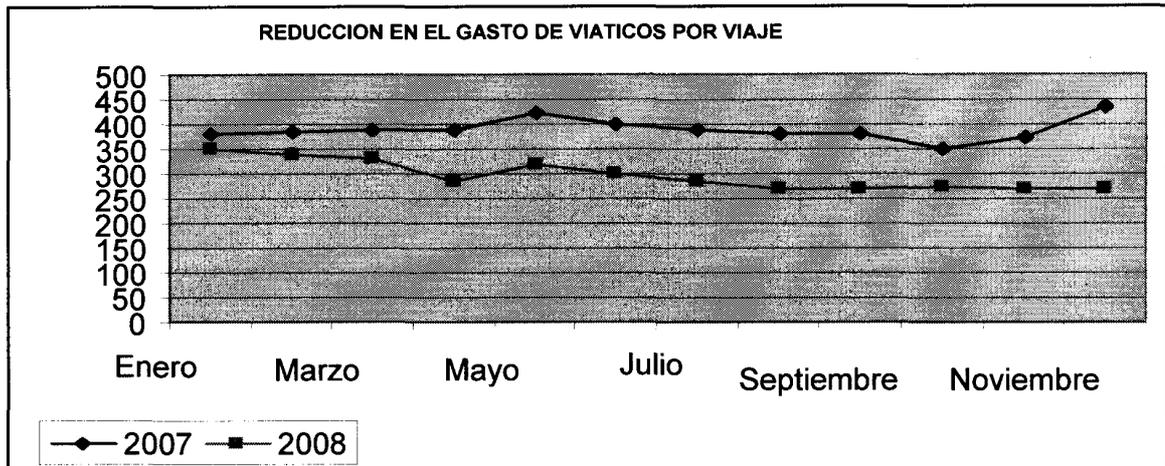
1. **Distribución Eficaz de Funciones:** En el afán de reducir la duplicación de funciones y con ello un incremento en el gasto de mano de obra se decidió al inicio del ejercicio fiscal 2008 que cada empleado debía tener sus funciones

claras y conocer de antemano el rango que le correspondía dentro del organigrama que rige la compañía. Con ello sabía cuales eran sus funciones, quien le podía delegar funciones, a quien él podía delegar funciones, y cual era el alcance de su autoridad dentro del grupo de trabajo. El proceso de implementación de este programa ha tenido una duración de 6 meses y se estima que tendrá un efecto total en el segundo trimestre del ejercicio 2009.

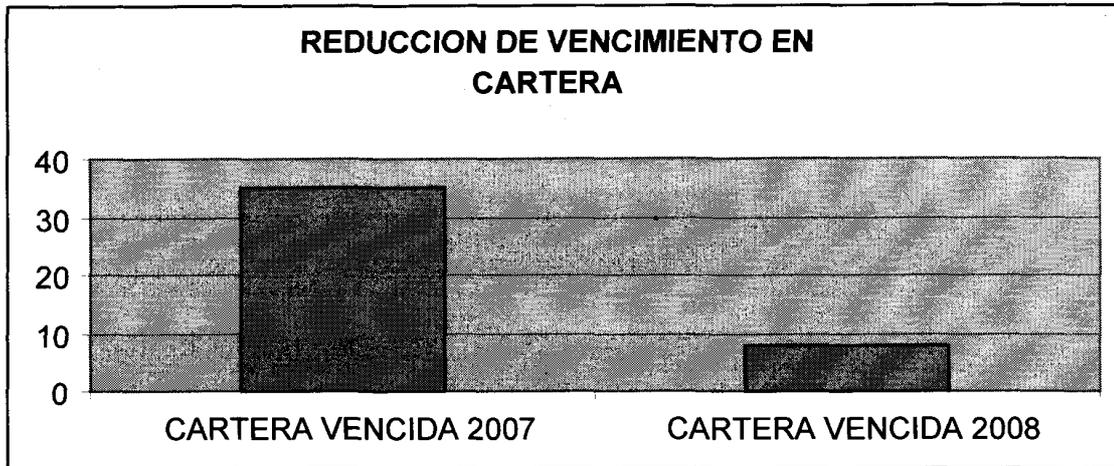


- Manejo Eficaz de las Negociaciones Internacionales:** Con el afán de lograr ser mas competitivos dentro de nuestro mercado, y considerando que gran parte de nuestra clientela tiene una alta sensibilidad a la variación de precios y a las nuevas modas internacionales, se estimo oportuno mantener constantes conversaciones con nuestros proveedores, no solo para negociar la reducción de precios sino también para promover el desarrollo de nuevos productos. Es así que la compañía SURTILLANTAS CIA.LTDA es el único distribuidor de aros que posee el nuevo color Cromo Negro. Tecnología de punta que ingreso a nuestro mercado con una excelente aceptación luego que a principios del ejercicio 2008 ya habíamos comercializado la línea Negra con frente pulido reconocimos la necesidad de introducir un productor innovador y exclusivo para posicionar a nuestra compañía como un vanguardista en la línea de aros.
- Optimización de Viáticos:** Uno de los problemas más comunes dentro de las grandes compañías es el manejo de viáticos principalmente por la dificultad de un cálculo exacto de los viáticos necesarios para que los vendedores puedan realizar todas las actividades solicitadas por la empresa y la recuperación de cartera con el menor grado de error. Por eso se tomo la medida de calcular la media de los gastos por viaje según las zonas visitadas, a su vez se realizo un forecasting para determinar el máximo valor sobre la media que se podría reconocer en caso de visitar un numero mayor de clientes pendientes de pago y

para realizar ventas así como en la búsqueda de clientes nuevos. Luego de esto se determino que únicamente a dos zonas se les reconocería un valor de \$60 por movilización mensual debido a que los clientes ya están definidos y las rutas son constantes, mientras a los otros vendedores se les reconocería como un incremento en el porcentaje de comisión debido a que ellos se encuentran aun en expansión de sus carteras.



4. **Manejo de Múltiples Bodegas:** Con el afán de reducir el costo de movilización del inventario entre las distintas bodegas, se logro determinar los productos con mayor rotación dentro de las bodegas de la matriz y sus reservas en las diferentes bodegas junto a aquellas que su movimiento no es alto pero que siguen siendo demandadas por el cliente.
  
5. **Reducción del Tiempo de Cartera Vencida:** Mediante la implementación de un control sobre cartera vencida mediante reportes por zonas, se logro reducir los 105 días de cartera vencida a cobranza programada de 30, 60 o 90 días con un vencimiento de cuotas no mayor a los 15 días. Este programa de reducción del tiempo de cartera vencida tomo 3 meses en desarrollarse y 8 meses en implementarse en cooperación con el departamento de cartera que por primera vez tenía su representante dentro de las juntas internas. Esto nos permitía durante mi administración saber exactamente el monto de dinero disponible para las diferentes importaciones y me permitía manejar un flujo de caja a la fecha para reducir al mínimo el uso de préstamos bancarios y tener dinero subutilizado en nuestras cuentas.



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

- 1. ACTIVOS :** Al finalizarse el ejercicio fiscal 2008 se puede observar claramente en los libros contables que los activos propiedad de los accionistas de la compañía SURTILLANTAS CIA.LTDA hacen al monto de \$ 859,995.09 de los cuales un 94.87% 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.
- 2. PASIVOS:** Como contrapartida a los activos la compañía SURTILLANTAS CIA LTDA registro en libros para el ejercicio fiscal 2008 la suma de \$732,900.61 donde apenas un 52% corresponde a pasivos de corto plazo, lo mismo que garantiza que la empresa tiene la oportunidad de cancelar sus obligaciones de manera planificada manteniendo un nivel optimo de liquidez.
- 3. PATRIMONIO:** El capital social suscrito por los accionista de SURTILLANTAS CIA. LTDA. se mantiene igual a la del registro del 2007, lo que demuestra que la compañía ha sido autosuficiente y no ha necesitado de incremento de capital para llevar a cabo sus actividades cotidianas. 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 ha dado como resultado que la compañía haya optimizado su uso de recursos.
- 4. GASTOS OPERATIVOS:** Se emprendió por disposición de los accionistas un control detallado de los gastos operativos para lograr un nivel optimo de gasto por lo cual la gerencia a dispuesto realizar un costeo por departamentos lo que le permitió a la gerencia determinar que departamentos necesitaban mayor atención y en cuales debía implementarse una política de reducción de costos y



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

optimización de recursos. Los resultados de esta acción aun están sometidos a comprobación, sin embargo es palpable la reducción de gasto en insumos y sobre todo en la optimización del uso del personal.

5. **GASTOS FINANCIEROS:** Como se podrá observar en los libros contables de la compañía, los gastos financieros representan apenas \$1534.68 lo que demuestra la autosuficiencia de la compañía para solventar su operación mediante los ingresos por ventas y a través de la solicitud de prestamos que se han ido cubriendo con puntualidad promoviendo antes las instituciones financieras nacionales un compromiso con seriedad con las deudas a corto plazo contraídas. De la misma manera se ha enfatizado el negociar la apertura de crédito con nuestros proveedores, lo cual ha tenido un resultado favorable puesto que hemos tenido ya una aceptación de dos de nuestros proveedores.
6. **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. La utilidad del ejercicio haciende a \$171,628.73 durante el periodo 2008. Se ha realizado una ardua labor que ha dado sus frutos para satisfacción de todos los que conformamos SURTILLANTAS CIA.LTDA. A pesar de la contracción de la economía hemos logrado cifras positivas, y esperamos superar este resultado en el ejercicio venidero para lo cual se ha iniciado la ejecución de varios planes de reducción de costos, optimización de importaciones, visitas a proveedores, ampliaciones horizontales de líneas de productos entre otras.

Con lo anteriormente cumpla con mis obligaciones y manifiesto mi mas profundo agradecimiento por la oportunidad de manejar una compañía como la suya.

Muy Atentamente.

Antonio Carvajal A.  
Presidente Ejecutivo