

**INFORME DE GERENCIA
IMEZCLA CIA. LTDA.
GESTIÓN AÑO 2019**

En mi calidad de Gerente General y Representante Legal de esta compañía, en atención a lo establecidos en sus estatutos, me permito poner en su consideración el informe anual de gestión gerencial, correspondiente a lo realizado en el 2019.

1. SITUACIÓN INICIAL AÑO

Para tener un enfoque general de lo ejecutado, quiero resumir aquellos aspectos identificados al inicio de dicho periodo, como situación problemática y que se debía intervenir:

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
1	No existe de una gestión de procesos, ni planificación	1	Ventas corporativas se mantiene por vínculo de socio
2	División de poderes y conflicto liderazgo	2	Montos de ventas sostenidas
3	Excesivo nivel de confianza y delegación gerencial	3	El personal tiene claro cuáles son sus funciones
4	Descontrol de componentes de costos y gastos	4	Tecnología acorde a necesidades en buena parte de sus operaciones
5	Rentabilidad muy baja	5	Índices financieros de endeudamiento controlables
		6	Proveeduría realizada por socios
AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
1	Reacción de la competencia	1	Política económica del estado, ofrece créditos para activación de la construcción
2	Mejor precio por parte de competencia	2	Productos más demandados en estructura: hormigón armado, varilla corrugado y vigas metálicas
3	Facilidad cambio de proveedor/producto	3	La construcción es un aspiracional del ser humano, necesidad funcional, emocional y estatus

2. PROGRAMAS DE MEJORA:

Para el afrontamiento de estos factores, se diseñó la implementación de las siguientes acciones estratégicas:

2.1 Cambio en la composición societaria, por medio de lo cual dejaría de ser socio el señor Pablo Valenzuela. Sus acciones fueron adquiridas por las señoritas Ximena Nicole Carrillo Navarro y María Clara Carrillo Navarro. La nueva composición societaria tiene los derechos distribuidos de la siguiente manera:

- a. Nicole Carrillo Navarro 20%
- b. María Clara Carrillo Navarro 20%
- c. Santiago Carrillo Silva 60%

2.2 Modificación en la dirección: se produjeron cambios en las personas que estarían a cargo de la dirección. La nueva estructura Organizacional quedó de la siguiente manera:

- Gerencia General: Santiago Carrillo
- Administración: Suem Carrillo
- Jefe Comercial: Nicole Carrillo
- Jefe de Operaciones: Luis Rojas

2.3 Políticas de Gobierno: con esta nueva estructura se emitieron las siguientes políticas de gestión que han sido las matrices de toda acción llevada adelante

- a. **POLÍTICA DE CALIDAD:** IMEZCLA se incorpora el control de la calidad en sus procedimientos, la mejora continua y medición permanente de los resultados ejecución.

- b. **POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS:** se promoverá y ponderará las capacidades y competencias de todos los colaboradores. Las relaciones serán enfáticamente controladas con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c. **POLÍTICA FINANCIERA:** ejecutar control sobre todos los egresos e ingresos, considerando que cada decisión debe tener un análisis de costo beneficio favorable.

2.4 Acciones dirigidas a reducir los costos y estabilizar la producción:

- a. **Reducción paulatina de recurso humano,** acorde a necesidades de la productividad. Las personas que han salido de la organización han sido quienes, en su evaluación de desempeño, no alcanzaron niveles de satisfacción.
- b. Para el mantenimiento de equipo y maquinaria se implementó un programa de acción, por medio del cual solo actividades de tipo autónomas se ejecutan por parte del personal de planta, dejando toda intervención de tipo preventiva y correctiva en proveedores externos, que brinden garantías. Resultado de ello, tenemos mejoras en la confiabilidad de su funcionamiento, además de que los costos han bajado y hemos reducido la incidencia de paros de operación por daños.
- c. **Evaluación de proveedores,** basadas en términos de precios, garantías y formas de pago. Con ello se ha logrado reducir la cantidad de proveedores y negociar de forma más eficaz con todos ellos.
- d. **Unificación de materias primas:** se ha alcanzado una estabilidad en el uso de insumos para la elaboración del hormigón. Actualmente existen proveedores únicos para materiales pétreos y aditivos.
- e. **Estabilidad del uso de insumos en la producción:** luego de varios ensayos, prueba y error, se ha logrado estabilizar la dosificación del hormigón y sobre todo asegurar la resistencia del mismo. Ello nos asegura que el producto no sea rechazado por el cliente.
- f. **Disciplina en proceso de adquisiciones:** las compras, de toda índole, son debidamente aprobadas por el ejecutivo a quien compete dicha acción. No hay egresos ni compromisos de pago con proveedores que no hayan sido aprobados previamente.

2.5 Acciones de tipo organizacional:

- a. Para organizar y dirigir las acciones de producción se adoptó la decisión de que se incorpore un Jefe de Planta. A su responsabilidad están las áreas de control de calidad, proceso productivo; y, la gestión de seguridad y salud ocupacional.
- b. La contabilidad se decidió tercerizarla.
- c. El personal comercial fue cambiado progresivamente, en virtud de que se identifica acciones contrarias a los intereses de la empresa, en su gestión.
- d. Al término del año 2019, se decidió incorporar a una ejecutiva para que asuma la Jefatura Comercial. El objetivo es regular y controlar las acciones comerciales, adicionalmente de impulsar el crecimiento comercial en nuevos clientes y segmentos de mercado. Lamentablemente, la persona contratada no cumplió con las expectativas deseadas y no se ratificó en su cargo, pero si se evidencia que es necesaria esta función.

3. INDICES FINANCIEROS:

Al término del año 2019 los índices financieros más relevantes son los siguientes, que se toman de los estados financieros, y aquellos que se comparan de periodos anteriores, igualmente son tomados de los estados financieros de dichos ejercicios.

RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

AÑO	UTILIDAD O PERDIDA	VENTAS TOTALES	PORCENTAJE RENTABILIDAD
2016	873,00	1'826.672,00	0,0478 %
2017	15.176,00	1'833.700,00	0,827 %
2018	1.776,39	2'266.987,64	0,078 %
2019	-26.629,74	1'350.877,86	1,971 %

INDICE DE SOLVENCIA Y PRUEBA DEFENSIVA



AÑO	ACTIVO CORRIENTE	ACTIVO EXIGIBLE	PASIVO CORTO PLAZO	INDICE SOLVENCIA	PRUEBA DEFENSIVA ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORTO PLAZO
2016	46.061	165.446	257.586	0,82	0,18
2017	59.361	147.326	342.507	0,60	0,17
2018	23.506	346.121	347.152	1,065	0,06
2019	11.121	140.027	328.818	0,459	0,03

MARGEN BRUTO

AÑO	COSTO VENTAS	VENTAS	MARGEN BRUTO	INDICE MARGEN
2016	1'415.986	1'826.672	410.686	22,48 %
2017	1'480.203	1'833.700	353.497	19,27 %
2018	1'856.239	2'266.987	410.748	18,12 %
2019	1'061.676	1'350.877	289.201	21,40 %

CUENTAS POR COBRAR

AÑO	VENTAS ANUALES	CLIENTES POR COBRAR	CUENTAS POR COBRAR / VENTAS
2016	1'826.672	159.473	8,73 %
2017	1'833.700	133.826	7,29 %
2018	2'266.987	332.353	14,26 %
2019	1'350.877	121.920	9,02 %

Luego del análisis financiero y de las acciones de mejora planteadas, se presentan las siguientes conclusiones:

- El control de costos y gastos es una estrategia fundamental en la empresa. Se puede evidenciar en el hecho de que, pese a que en el año 2019 las ventas se redujeron considerablemente, el impacto en la rentabilidad no es tan alto, como pudo ser si no se ajustaban todos los egresos.
- Las acciones que se dirijan hacia un fortalecimiento de la gestión comercial, potencializando aquellas acciones que se ejecuten desde los propios ejecutivos de la empresa, minimizando la dependencia de los vendedores. En definitiva, se debe potencializar la auto gestión comercial, por medio de posicionamiento de marca y acciones de fidelización de clientes.
- El impacto negativo que generó el paro nacional del mes de octubre, fue determinante en los resultados financieros. Se estima que esta paralización impacto en dejar de vender un monto aproximado de \$ 100.000 (cien mil dólares).
- Se continuará con la ejecución de los programas de mejora, en búsqueda de lograr sus objetivos planteados.

Agradezco el apoyo y la confianza depositada en esta gestión.

Atentamente



Santiago Carrillo S.
GERENTE GENERAL
IMEZCLA CIA. LTDA.