sismode
Expertos... y Confiables !

Quito D.M., 28 de Marzo de 2018

INFORME DE GERENCIA AÑO 2017

Señores Socios:

Quiero al iniciar este informe de la gestión de la empresa Sismode Cia. Ltda., durante el año terminado 2017, y por tanto de la operación dirigida por mi como Gerente General, expresando mi reconocimiento al equipo cercano a la gerencia y a los empleados en general de la empresa. Es importante reconocer que el año se presentó con muchas expectativas e incertidumbres, un año electoral, acompañado de dos años precedentes de inestabilidad económica y política. En el 2015 tuvimos el primer año que la economía no creció prácticamente en años de buenos resultados macroeconómicos (0,2%) en el 2016 se profundizó el desempeño del país con un decrecimiento efectivo de -1,5% del PIB, con esta tendencia, todo vaticinaba en tener un 2017 con una contracción mayor que el 2016.

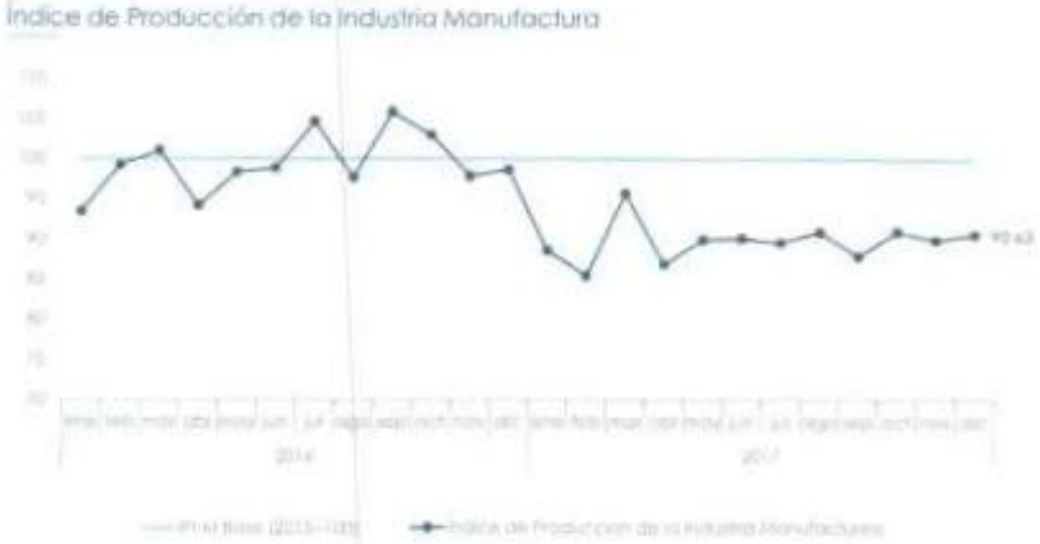
Debido a que otro elemento distorsionador de la economía tenía lugar en el 2017, nos enfrentamos a dos jornadas electorales por la presidencia, muy cargadas de división y desinformación, hasta la proclamación de resultados y toma de mando, el país, y sobre todo los actores económicos no decidían inversiones y había un movimiento económico casi nulo. Estas jornadas electorales también vinieron con una carga desenfrenada de enduedamiento público, el mismo que dio alguna tranquilidad en el gasto del gobierno promocionando un supuesto bienestar y que la brecha había sido ya superada, con lo que el partido de gobierno siguió en el poder, a estos hay que añadir el distanciamiento del actual presidente con su predecesor y un lenguaje más consensuador con los diferentes actores de la sociedad civil, permitió que los sectores productivos miren con un relativo optimismo las oportunidades del país, esto empujó para que el tercer y cuarto trimestre del 2017 se incremente el movimiento económico y terminemos con un crecimiento del 1,5%, según datos oficiales, revertiendo la tendencia que traía la economía. Este incremento en el PIB es ficticio, puesto que lo que se incrementó es el consumo y no la producción, generando en el 2018 un problema mayor, puesto que las deudas se tienen que pagar, y ya no hay muchos sitios dónde recurrir como país a buscar financiamiento.

Una vez analizado el aspecto macroeconómico, vamos estrechando esta visión para ubicar nuestra gestión como empresa frente al mercado que atendemos, el sector privado y principalmente el sector manufacturero. El 2017 registró un ligero incremento en el Índice Productivo Industrial IPI-M, comparando con la cifra más baja (Feb 2017) existe un pequeño crecimiento hacia el final del año, pero de acuerdo al IPI-M Base (año 2015 que se considera en 100) aún se encuentra bajo este nivel la producción de la Industria Manufacturera en el 2017, es decir en dos años, se ha reducido la producción de manufactura en casi un 10%. El cuestionamiento es entonces cómo se generó un crecimiento si el sector privado decreció, y la respuesta es un excelente desempeño del sector exportador (banano y camarón) y un sostenimiento del gasto público que se convierte en gasto muchas veces de productos importados, lo que no necesariamente genera producción. El siguiente gráfico muestra este desempeño mes a mes desde el 2016, con una pequeña tendencia a un crecimiento algo más

sostenido en el segundo semestre del 2017, pero definitivamente con mayor estabilidad si se compara con los resultados del 2016 que puede considerarse muy volátil. Lamentablemente el accionar de la empresa ha estado alejado de los exportadores y principalmente de los exportadores agrícolas que son quienes han tenido un buen desempeño en los últimos años.

Evolución Histórica del IPI-M

2016 - 2017



Fuente: INEC
P: Índice de Producción de la Industria Manufacturera Dic-2017

Análisis Operacional de la Empresa

Durante el año 2017, la Compañía trabajó con seis gerencias funcionales bajo una organización por funciones definidas, de la siguiente forma: Producción, Logística, Técnico, Financiero, Sistemas de Apoyo y dos Gerencias Comerciales por las regiones del país. Los principales resultados fueron los siguientes:

Gerencia de Logística

Durante el año 2017 se registró una confiabilidad final medida en la entrega al cliente de 90,50%, según el siguiente cuadro.

Descripción despacho	Relevancia (%)
Total Nacional (QUITO - GYE - NACIONAL)	100,00%
OTIF del Mes	**94,90%**
Problema Comercial	3,90%
Problema Producción	0,00%
Problema Logística	1,10%
CONFIABILIDAD FINAL	**90,50%**

Finalmente se pudo realizar una medición completa de nuestro desempeño como empresa hasta llegar al cliente, y el valor obtenido no es halagador, pero por otro lado refleja una realidad y la posibilidad de mejora real. Con bastante razón nuestros vendedores insistían que la confiabilidad reportada de producción no era convincente y que algo estaba mal en este indicador. Ahora el reto es mejorar este indicador para el 2018. La meta sigue siendo el 98,5% de confiabilidad medida hasta el cliente.

Con respecto al manejo del inventario con Buffer Management en el año 2017, se cerró los siguientes niveles de inventario (inventario bajo control):

Manejo de inventario con Buffer Management (DIC 2017)

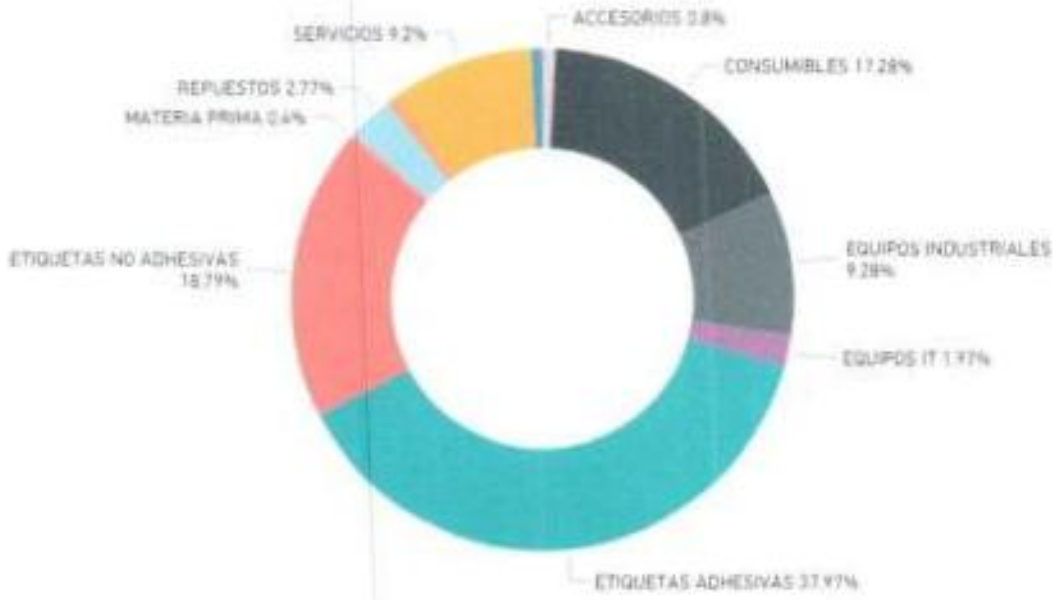
Estos valores nos dejan ver que nuestra previsión o estructura de cálculo de buffer está mal elaborada, por lo que se plantea una revisión completa de la misma, para hacerlo en forma manual y de esta manera llegar a disminuir la zona en blanco hasta llegar a un límite de un 25% máximo. La tendencia de disminución de inventario ha seguido, de tal forma que entre 2016 y 2017 se ha reducido el inventario en algo más de cuatrocientos mil dólares, pero mucha de esta reducción ha sido vía el sinceramiento de inventarios, es decir auto consumos no registrados o activación de equipos que se encontraban en servicios en poder de los clientes y que se factura mensualmente un servicio. A finales del 2017 se registró un valor total del inventario de 1'250.214, algo más de 250 mil dólares menos que el año precedente, siendo nuestro objetivo el llegar a 850.000 como objetivo de inventario para este nuevo año.

Gerencia Comercial

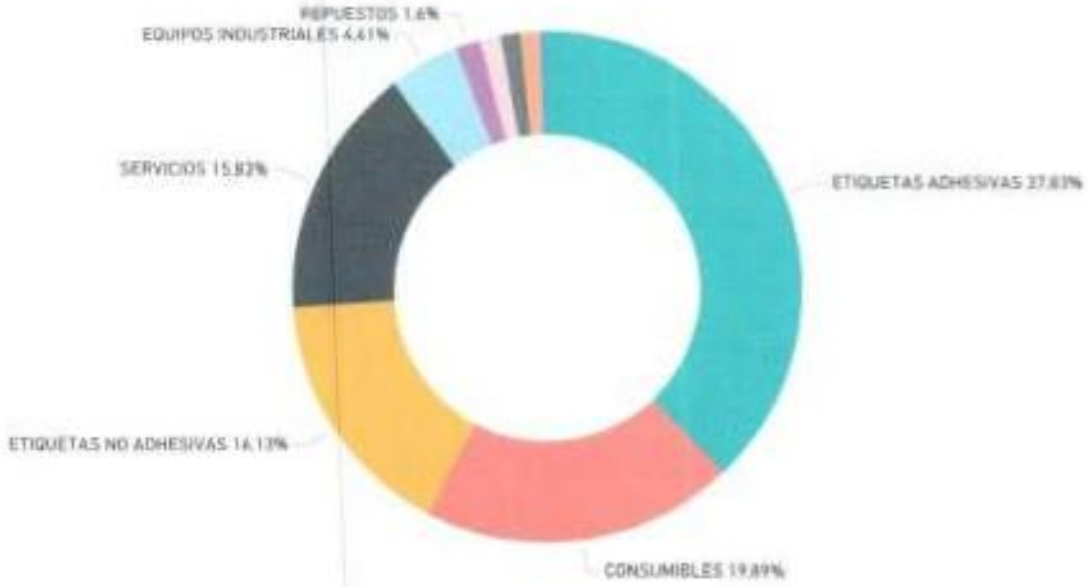
En el año 2017 incrementaron los ingresos de la compañía, las ventas incrementaron en un 12,02% y el truput 9,27% con relación al año 2016.

Sin embargo del aumento del Truput en su valor numérico, se tiene un descenso porcentual en el mismo, debido a una imposibilidad de ejecutar aumentos de precios con los clientes, además se debe considerar que hay un efecto de mala asignación de costos, puesto que los servicios no han sido cargados los costos de ejecutar los mismos, y los insumos empleados en los servicios han estado siendo reportados como consumos internos, generando una mala información sobre el Truput real generado por producto, aunque en el global no cambia, pero también hay una implicación de flujo que nos conviene más asignar estos insumos al servicio generado. Estas novedades se han identificado plenamente y son objeto de mejora que en algunos casos ya se han realizado. En el área comercial también tuvimos una rotación de personal y seguimos sin un Jefe Comercial para el área de Quito, lo que ha significado una pérdida de efectividad de los recursos al no tener una guía y control a su gestión. Hasta el mes de Octubre, estuvo liderando el área Marco Amores, el Gerente Técnico, pero su área se descuidó y esto generó inconvenientes en inventarios y en el control de las actividades de su área.

De acuerdo a la categoría, los productos más vendidos fueron las etiquetas adhesivas y no adhesivas con una participación del 56,76 % del total de las ventas.



Si este análisis lo hacemos en función del Truput generado, tenemos que los mismos segmentos representaron el 53,96%.



Gerencia Sistemas de Apoyo

El personal con el que finalizó el año 2017 fue de 114 personas distribuidas de la siguiente manera:

Área	*No. Personas 2017*
Producción	63
Comercial	14
Financiera	3
Sistemas de Apoyo	10
Logística	10
Técnico	12
Administrativo	2
Totales del mes	114

Se debe considerar también que existen al menos 8 personas que trabajan para Sismode bajo la modalidad de facturación por servicios. Dado los requerimientos de gobierno, tenemos 4 personas con capacidades especiales en nómina, y contamos con los elementos que se exige por la cantidad de colaboradores existentes. Es importante destacar que dado el volumen de la operación debemos procurar una mejora en la mano de obra o cantidad de personas por valor facturado, siendo la meta este año el llegar a $87.500 por cada empleado directo en la empresa, lo que obligará a buscar las automatizaciones necesarias y al incremento de ventas efectivo en la empresa.

Un logro en el área de Sistemas de Apoyo es el haber obtenido la Certificación SFC y la renovación de la Certificación ISO 9001 V2008, además de todos los cumplimientos con las entidades de gobierno sobre el manejo de personal.

Costo Personal Acumulado 2017

MES	Costo Personal Acumulado 2017		
	Costo Head count 2017	*No. Personas 2017*	*Liquidaciones*
Enero	**124.427,47**	**118**	1.455,24
Febrero	**117.337,60**	**120**	6.147,93
Marzo	**116.614,66**	**121**	3.937,60
Abril	**118.571,63**	**116**	8.504,09
Mayo	**116.468,24**	**114**	6.557,65
Junio	**115.888,86**	**113**	10.049,4
Julio	**124.370,27**	**117**	2.977,3
Agosto	**129.836,40**	**116**	1.296,0
Septiembre	**124.532,82**	**118**	922,7
Octubre	**118.929,11**	**117**	7.324,2
Noviembre	**123.311,06**	**115**	2.831,2
Diciembre	**123.376,21**	**114**	2831,24

Como se puede observar todos los meses tuvimos un proceso de liquidación, es decir tuvimos elevada rotación del personal, esto por dos motivos principales, una exigencia de cumplimiento de funciones, y evaluaciones de desempeño, algunos meses que muestran un fuerte desembolso por liquidaciones, fue porque la empresa decidió despedir a un colaborador, sin considerar el costo de este despido.

Para evitar que en el futuro se tenga que realizar desembolsos por despidos, se ha iniciado en el 2018 una diagramación de procesos y funciones, para elaborar medidores de gestión por área, de esta manera quién no cumple con su medidor, será evaluado de forma objetiva y su separación no seguirá un rumbo de despido, sino una salida con justa causa.

Gerencia de Producción

Producción representa la mayor concentración de gastos de la empresa por el volumen de la operación, este valor se vio desbordado por el hecho del cambio de localización. En los meses de Septiembre a Diciembre del 2016, se empezó a sentir movimientos de tierra que podían afectar la calibración y operación de las prensas de la empresa, esto motivó a tratar de gestionar con el Metro de Quito, causante de estos movimientos, qu se pronuncie sobre la necesidad que solicitábamos de que el Metro cubra la reubicación de la planta de Sismode, ante la negativa y presentación de la póliza de seguro contra daños a terceros por el Metro,

terminamos la gestión e iniciamos una búsqueda de un lugar para cambiar la planta, obviamente sin el apoyo del Metro, puesto que la afectación no terminaba en daño y menos aún queríamos nosotros que se genere un daño que nos afecte en la producción. En Marzo situamos una bodega nueva, ubicada en las instalaciones de Textil San Pedro, que cubría nuestras necesidades actuales y podría proyectarse incrementos en el futuro. Se procedió con la renta de esta bodega de 1.600 m^2 de planta, más dos áreas como oficinas de 300 m^2 y todas las áreas circundantes. Nuestra inversión para adaptación de nuestras necesidades superó los US$300.000 y habilitamos un total de 2.150 m2 más 14 sitios de parqueo y un patio de maniobras suficiente para nuestra operación, tenemos ahora un contrato a 5 años renovables por un periódo igual, el canon de arrendamiento es de US$9.500, que al restar el arriendo que pagábamos en la bodega, nos deja un incremento de gasto de US$4.500 mensuales, a los que se debe sumar los costos de guardianía, transporte e incremento de fletes, que han representado otros US$5.500 adicionales al mes.

El principal objetivo del área era y sigue siendo el conseguir y sostener un nivel de confiabilidad sobre el 98,5%, disminuir los desperdicios en función del tipo de producto a menos del 18, 12 y 3% (impresión compleja, simple y vip) y el costo de la mala calidad menor al 0,75% de la facturación de etiquetas, manteniendo bajo control los gastos operacionales. Estas metas en producción no fueron alcanzadas, los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

Confiabilidad: Promedio 88,2%

Desperdicio: La medición no pudo ser posible por los cambios de planta y la migración hacia el MRP de iDempiere, pero principalmente porque no existió la disciplina de hacerlo en el personal de producción, partiendo desde la cabeza hacia los supervisores. Este es un punto a mejorar en este 2018.

Costo de Mala Calidad: El valor que tuvimos que dar de baja por mala calidad llegó a 1,2% del total de ventas de material impreso, esto casi duplicó el máximo permitido como objetivo.

Estamos replanteando los objetivos para el 2018, pero estamos partiendo también de unos cambios estructurales en la organización, pasando a sólo 4 Gerencias Funcionales, las mismas que serán perfiladas durante este año.

Gerencia de Administración y Finanzas

El principal logro en el área es el haber identificado varios puntos de mejora en la utilización del ERP de la empresa, como son los autoconsumos y la producción un producto como son los servicios que brinda la empresa, esto nos permitirá emplear de mejor forma el flujo de caja de la empresa y un ahorro en tributos para el 2018. Con el área se decidió el cambio, o mejor dicho la actualización a una versión estándar del ERP, de tal forma que cualquier migración futura pueda realizarse sin mayores costos ni problemas, para finales del 2017 se programó la migración, la misma que tuvo varios problemas, el mas grave fue el que los inventarios no fueron tomados con precisión y esto nos ha acarreado un retraso en la contabilización del presente año.

El informe del área se presenta como un capítulo aparte con todos los indicadores que se requiere para evaluar la operación de la empresa y sus resultados.

Finalmente, quiero proponer que las utilidades no repartidas en años anteriores y la deuda que actualmente tenemos con South Pacific, se cancelen una parte como permuta con el terreno de propiedad de Sismode en Puembo, y se reciba un valor en efectivo de US$200.000 para cancelar otras deudas de la empresa. Con estos movimientos podemos presentar balances más reales de aquí al futuro. Sabemos que esta venta generará una utilidad tributable y con implicación en la participación de los trabajadores, pero considero que es la mejor forma de tener clara la información de Sismode para los próximos años.

Atentamente,

Francisco Arias G.
Gerente General