

MEMORIA ANUAL AÑO 2000

En el año 2000 se plasmó y se tomó como propio el nuevo enfoque de La Ferretera (LF). Pasando de ser una ferretería al detalle a una compañía de asesores técnicos debido a la naturaleza de los productos en los cuales hemos concentrado nuestros esfuerzos, tiempo y recursos.

Desde años anteriores se ha trabajado en cambiar el negocio de LF. No fue fácil porque internamente y externamente estaba enraizado el concepto de ferretería y era muy fuerte la resistencia al cambio de esta noción de la empresa. Las líneas sobre las cuales se decidió trabajar requerían otro tipo de penetración en el mercado debido a que son productos mas técnicos que requieren de personal capacitado o con experiencia en el área. La manera de trabajar a nivel de ventas tenía que cambiar hacia un profesionalismo técnico sustentado en datos, ahorros y retorno de la inversión. Al mismo tiempo cambiar el enfoque de el nivel de ventas que se debía buscar, proyectos de inversión que producen un ahorro contra la venta de productos aislados.

A fines de 1999 luego de tres años de haber comprobado el camino a seguir con LF, se contactó a Ingenieros Mecánicos preferiblemente recién graduados sin experiencia previa en la venta de nuestros productos que estarían interesados en el área de asesoría y ventas. Se contrataron inicialmente tres ingenieros con un plan de cuatro meses que incluían capacitación e inducción a la nueva metodología de trabajo. Esto implicaba una inversión grande para la compañía porque íbamos a tener tres asesores técnicos por cuatro meses sin producir...vender. Y para que la capacitación e inducción tenga una aceptación más eficaz del concepto se decidió que los ingenieros a contratar no deberían tener experiencia previa en ventas.

La capacitación tenía dos etapas. Una que duraría 90 días y la segunda 30 días. La primera previa una introducción de la compañía y el por qué del programa y la metodología de trabajo a seguir los ingenieros cubrieron todo el material técnico didáctico de nuestros productos. En la segunda etapa trabajaron con los asesores antiguos para poder entender la ejecución de la metodología presentada.

La inducción a la metodología se la realizaría en los siguientes dos meses luego de haber concluido con el material didáctico y en conjunto con las visitas acompañando a los asesores antiguos. La inducción incluía desde la planificación de la agenda de cada uno de los asesores y lo que ella debería contemplar.

La metodología es asesorar para vender. Los objetivos son proyectos grandes en los cuales se puedan demostrar con números los beneficios para el cliente. Y se los obtienen mediante el elevamiento de las conversaciones con el cliente a un nivel técnico mediante capacitaciones en nuestra oficinas o en planta. Conociendo la planta a través de asesorías sobre el dimensionamiento de equipos, estudios de Vapor, Equipos de medición, empaques y el Cheqck list y realizando visitas dirigidas a un producto o necesidad específica del cliente. Manteniendo el nivel técnico y vinculando la venta con datos ingenieriles que justifiquen la inversión, se gana la confianza del cliente y abre las puertas no solo a ventas sino a proyectos grandes en los cuales ya no somos los vendedores sino los asesores.



Nuestro éxito depende de la capacitación, inducción y seguimiento que le demos a la metodología. Lamentablemente el proceso es costoso, riesgoso pero efectivo. Costoso pues es mucho tiempo el que se necesita hasta que un asesor pueda dar resultados pero garantiza la calidad y el nivel de tecnificación en el servicio que estamos dando. Riesgoso porque nos ha tocado perder la inversión en ciertos individuos que desertaron por no creer en el proceso, no ponerlo en práctica y por ende no ver los resultados. Además de no soportar el proceso, el cual al principio es lento pero pasado al año se empieza a ver los resultados en dimensiones no presupuestadas para ellos.

Los resultados de la reingeniería empezaron a dar sus frutos en el 2000. Luego del trabajo de dos años con nuestros antiguos colaboradores y el entrenamiento a los nuevos asesores en nuestra metodología de trabajo las ventas a pesar del terrible año económico, político y monetario fueron incrementadas en un 74% en relación al año anterior. El enfoque como se mencionó está en nuestras líneas principales que en el proceso arrastran al complemento como son las líneas de válvulas tuberías y accesorios.

El margen bruto bajó de un 55% en 1999 a 40% en el 2000. Pero la utilidad bruta fue compensada por el mayor volumen de ventas. La utilidad bruta se ubicó en US\$250.091 superior en un 27% a 1999.

Los gastos debido a la dolarización se redujeron en un 20% a US\$239.859. Esto se debió a la lenta estabilización de precios de los servicios y sueldos. Resultando en una utilidad sin contar con la operación filial de Quito de US\$12.626 Contra una pérdida de US\$102.237 en 1999.

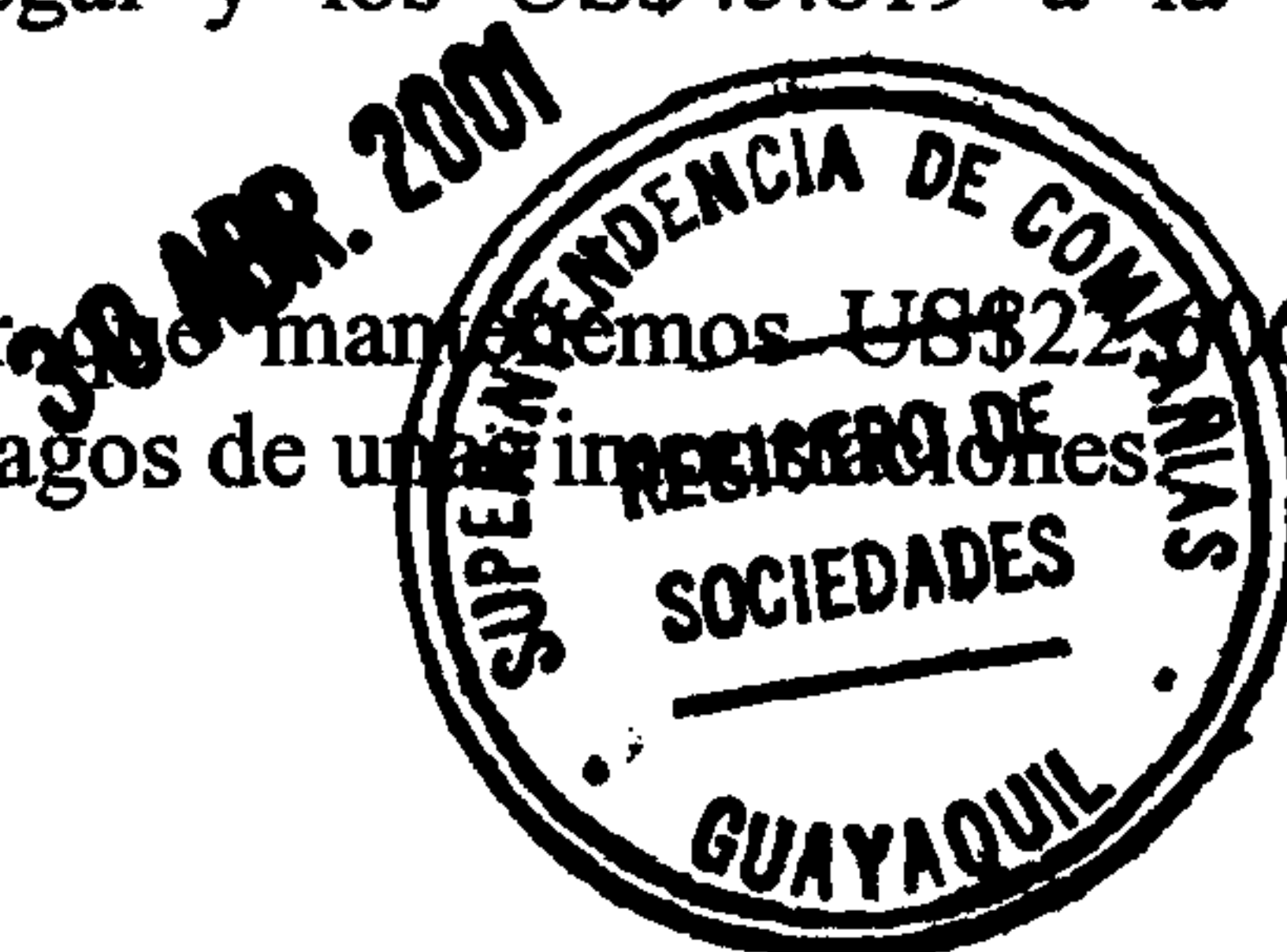
La contribución de la operación de Quito fue de US\$13.831 en este año contra US\$24.000 en 1999 principalmente debido a la disminución del margen de estas negociaciones.

Este año se finiquitó la negociación entre nuestros accionistas en la cual se realizó una escisión de la compañía y Casa y Campo pasaría a ser dueña del local que arrendabamos hasta abril. Aportando por estos 3 meses US\$6.000.

Como resultado antes del ICC y el REI llegamos a la suma de US\$35.324 contra una pérdida de US\$ 55.226 en 1999. Un resultado positivo que LF debido a las crisis económicas y cambio de rumbo no había podido lograr en algunos años. La administración reporta que por los efectos de la NEC17 y el ICC la compañía obtuvo una utilidad de US\$66.204 y que se acoge a la resolución de la corte de apelaciones de que se contabilice como exentos los efectos antes mencionados. Además se absorberá US\$6.655 de pérdidas de años anteriores.

Con estas observaciones el 15% a los trabajadores asciende a US\$3.574 y el pago del impuesto a la renta US\$5.064 Estableciéndose un remanente que sugerimos se contabilice el 10% (US\$5.091) a la reserva legal y los US\$45.819 a la reserva facultativa.

Pasando a analizar el Balance podemos apreciar que mantenemos US\$22.506 en el banco debido a la proximidad de vencimiento de pagos de una inversión.



Cabe analizar en detalle las cuentas por cobrar clientes pues debemos separar lo que es LF Quito del resto de clientes. De los US\$ 190.424 en clientes por cobrar US\$109.598 pertenece a el incremento en el inventario de LF Quito. Con los US\$80.824 netos de clientes tenemos una cartera promedio de 39 días.

Cuentas por cobrar filiales por US\$3.317 se refiere a pagos realizados por servicios recibidos por LF Quito.

Varios deudores por US\$19.559 acumula principalmente pagos anticipados por el desarrollo del sistema de inventarios por US\$11.418. Además de préstamos a empleados y provisiones por servicios varios.

En inventarios por US\$298.155 vale la pena hacer una distinción entre los items de rotación por US\$148.046 y los antiguos (antes de 1995) por US\$150.155 pues la compañía trabaja con las líneas Armtrong y Johnson que representan estos a valores principalmente de rotación. Lo que obtenemos dos índices de rotación de inventarios: con ventas a LF Quito de 4.96 veces y solo ventas a Guayaquil de 2.4 veces.

En importaciones en tránsito por US\$32.282 al momento mantenemos un pedido especial para un cliente por US\$4.498 de un proveedor y US\$22.689 de otro.

Las cuentas pagos anticipados por US\$1.705 es principalmente a seguros e Impuestos anticipados al Fisco por US\$6.901 corresponden a notas de crédito y retenciones en la fuente.

En activos fijos los dos puntos a recalcar son la escisión del local que arrendábamos y que debemos considerar realizar provisiones para la renovación del camión y los vehículos del gerente de ventas y el sub gerente administrativo. Pues al gerente ya se le entregó carro este año.

En inversiones en acciones por US\$2.802 se mantienen acciones de Electroquil.

En el pasivo mantenemos cuentas por pagar a proveedores de mercaderías locales por US\$786.

En cuentas por pagar operativas de US\$18.711.58 se incluye una cuenta vieja con V&A de US\$13.051 por servicios prestados en años anteriores que está siendo apagada US\$1.000 mensuales aparte de la facturación mensual. Además en estas cuentas se encuentra los servicios que se prestan a la compañía de mantenimiento, personal, entre otros.

Varios acreedores representa un anticipo por liquidar de una importación especial de un cliente.

Cuentas por pagar a proveedores del exterior por US\$23.763 son encimamientos para el mes de enero.

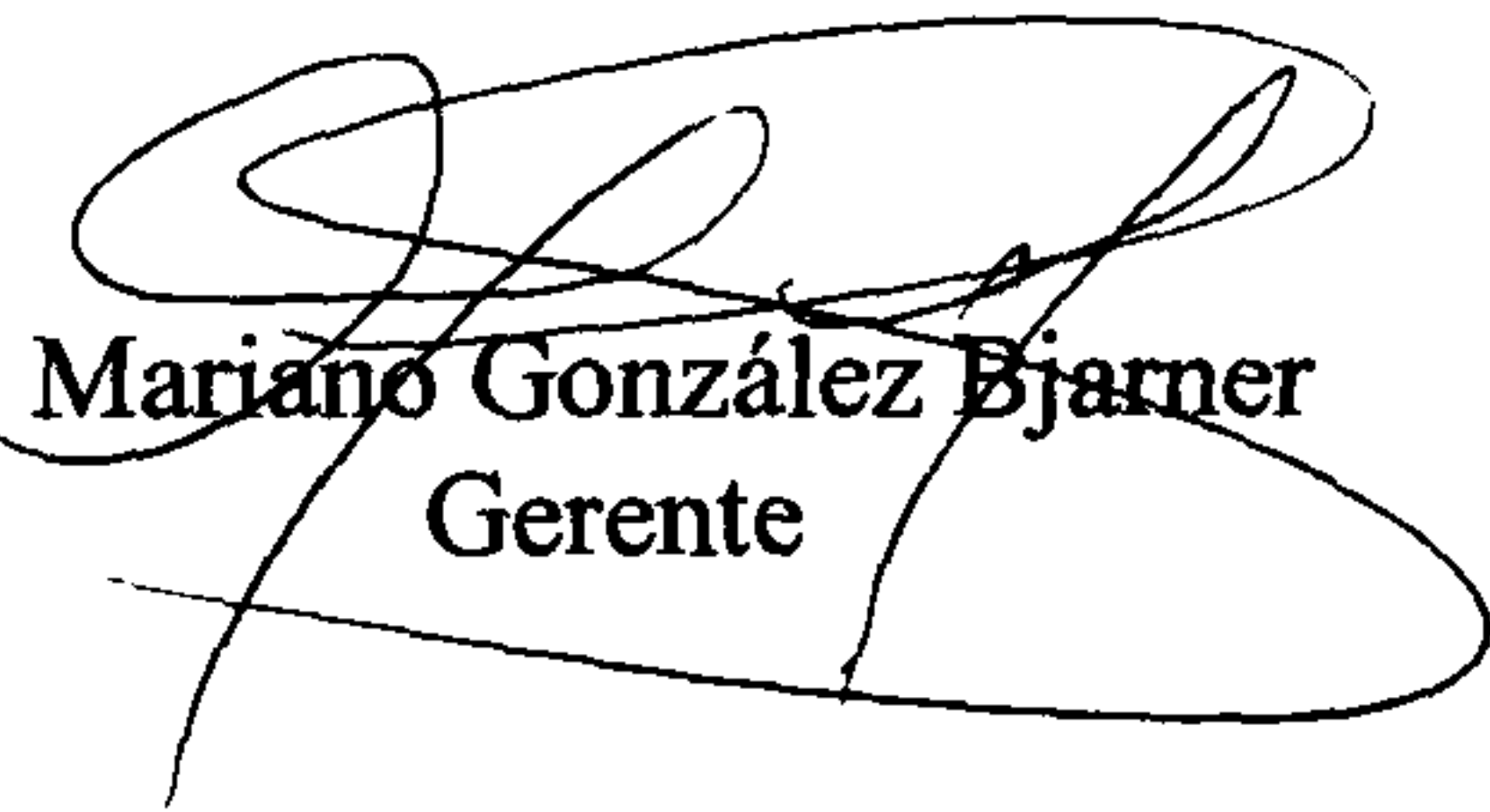
30 MAR 2001



Obligaciones acumuladas por us\$17.592 incluyen los vencimientos de los seguros, IESS, y otros beneficios de los trabajadores acumulados para su pago en las fechas correspondientes, retenciones en la fuente e impuesto a la renta.

Préstamos Administradores MGP y préstamos relacionadas principalmente Predimasa y por saldos operativos mensuales(personal) Primobanao y Sofca son préstamos que no devengan intereses según lo convenido con los acreedores.

El capital de la compañía asciende a US\$2.600 y se propone a los accionistas un aumento del capital suscrito a US\$200.000 y pagado a US\$100.000 usando la cuenta reserva de capital.


Mariano González Bjarner
Gerente

30 ABR. 2001

