



MARTÍNEZ & HIJOS CÍA. LTDA
DISTRIBUIDORES Y PRODUCTORES

INFORME ANUAL 2019

Martínez & Hijos Cia.

Correo electrónico:

marhijos@etapanet.net

Sitio web:

[https://www.facebook.com/martinezehijoscialtd/?view_public_for=10840820071166]

Tel.: 0995252681

Av. Hurtado de Mendoza
11-60, Cuenca - Ecuador



CONTENIDO

PARA NUESTROS SOCIOS _____	3
Datos estratégicos relevantes _____	3
Datos financieros relevantes _____	3
Datos operativos relevantes _____	3
Mirando al 2020 _____	4
INTRODUCCIÓN _____	5
ANÁLISIS SITUACIONAL _____	6
RESULTADOS DEL EJERCICIO _____	11
RECOMENDACIONES DE USOS DE UTILIDAD _____	21
PROYECCIONES AL 2020 _____	22

PARA NUESTROS SOCIOS

Datos estratégicos relevantes

- Retorno sobre Patrimonio ROE = 8.94%
- Rentabilidad Económica 2019: 2.72%
- Rentabilidad Económica 2018: 3.29%
- Disminución de Ventas respecto a 2018 en -2%.
- Tasa de decrecimiento de ventas 2016-2019 de -8.24%
- Brecha entre Pedido y Facturación: 15%

Datos financieros relevantes

- Disminución de Gastos Financieros en 33% comparado con 2018.
- Pérdida operacional 2019: -35.573,36 frente a -38.929,55 del 2018. Diferencia positiva de 7.81%
- UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS: \$ 46.897,59 menor en 15% a 2018.
- UTILIDAD DEL EJERCICIO: \$ 22.709,64. Mayor en 10% al 2018.
- UTILIDAD PARA SOCIOS: \$ 9.148,09

Datos operativos relevantes

- Rotación de Inventario: 13,5 veces.
- Período de rotación: 26,6 días.
- Tiempo de cobranza promedio 2019: 46.4 días.
- Tiempo promedio de pago a proveedores: 77,3 días.
- Capital de Trabajo 2019: \$ 1.792,88
- Activos Corrientes sin considerar inventarios sobre Pasivo Corriente = 0,72
- Gastos de Transporte 2017-2019 = \$ 36.612,01
- Gastos de Combustible 2017-2019 = \$ 36.193,87
- Gastos de Mantenimiento vehículos 2017-2019 = \$ 25.994,78

Mirando al 2020

En líneas generales, la estrategia para el año 2020 corresponde en las siguientes acciones:

- 1. Incremento de Nivel de ventas**
- 2. Renegociación con Proveedores**
- 3. Comunicación Estratégica**
- 4. Optimización Administrativa**

En el año 2020 el enfoque de gestión será incrementar el 15% de ventas considerando lo que se deja de facturar debido a la falta de mercadería, se incrementarán las compras a un plan acordado con proveedores. Es necesario encontrar fuentes de financiamiento para incremento de capital de trabajo.

INTRODUCCIÓN

Señores Socios:

Como es de su conocimiento, la Junta General de Socios de la compañía Martínez & Hijos me nombra como Gerente General de la empresa en fecha 05 de noviembre de 2019.

De conformidad a lo que establece el artículo DÉCIMO OCTAVO del Estatuto de la Compañía Martínez & Hijos presento el presente Informe de Labores de la Gerencia.

Con este antecedente me permito indicar la estructura del presente Informe Gerencial, el cual contiene un resumen de la situación inicial de la empresa al recibir el cargo, incluyendo las breves conclusiones del análisis situacional realizado en donde se realiza un análisis del contexto externo económico; la segunda parte se enfoca en la presentación de los resultados obtenidos durante el ejercicio 2019, con un análisis comparativo con el año 2018 con sus respectivas conclusiones que se formula en recomendaciones y las líneas estratégicas del proyecto de gestión para el año 2020.

Los estados financieros de la empresa han sido elaborados con la información generada por nuestro sistema contable de la empresa y cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las PYMES.

Aprovecho el presente informe para agradecer la confianza depositada en mi persona por parte de la Junta de Socios, y también denotar la colaboración del todo el equipo que conforma la empresa Martínez e hijos, que han sabido brindar todo el respaldo y entrega a las gestión planteada por esta Gerencia.

Atentamente

Eco. Esteban León Paredes
Gerente General

ANÁLISIS SITUACIONAL

Martínez & Hijos Cía. Ltda. es una compañía que inicia operaciones el 23 de enero de año 1978 en la ciudad de Cuenca, Azuay, consolidándose como una empresa perteneciente al sector comercial, dedicada a la labor de ventas y distribución de productos de consumo masivo, siendo una de las empresas más importantes de la región.

Por el momento las principales zonas de venta y distribución son las provincias de Azuay, Cañar y Morona Santiago.

La empresa es comercializadora de marcas de gran renombre nacional e internacional, como: Colgate-Palmolive, Dispacif, Familia, Agripac, etc, así como también desempeña un papel importante como co-distribuidora. Actualmente manejamos un portafolio con 31 marcas.

Durante todos estos años, no solamente se ha dedicado a desarrollar en el mercado acreditadas marcas nacionales e internacionales, sino también a generar e implementar nuevos productos como la espuma de carnaval que es un producto que responde a la demanda temporal y puntual de la festividad.

Actualmente cuenta con 26 colaboradores de los cuales 5 conforman el área administrativa (compras, facturación, caja, auxiliares), 11 en el área de ventas (supervisor, agentes vendedores), 10 el área de operación y logística (bodeguero, choferes y estibadores)

La empresa lleva un modelo de gestión tradicional, que ha permitido posicionar el nombre de la compañía entre proveedores, clientes y actores del sistema financiero, como una marca altamente reconocida por su ética y honorabilidad así como por su profesionalismo y servicio, activo intangible que facilita la generación de estrategias para la gestión futura.

Aun así, la situación actual de liquidez de la empresa pone ciertas barreras que son las que principalmente se plantea solventar para lograr principalmente el incremento de Ventas necesarias y por lo tanto los resultados deseados.

La empresa viene pasando por un problema de disminución de su cobertura de gestión dado el incidente ocurrido en años atrás con la plaza de la ciudad de Loja, y así mismo la

salida de dos líneas importante de comercialización como era QUALA y SUMESA que en el año 2018 representaron el 22% de Ventas, efecto que debió ser revertido con el incremento de ventas en otras líneas que la empresa maneja para equilibrar la operación comercial.

La austeridad ha sido una clara acción en la gestión, razón que explica la falta de inversión en Publicidad, Promoción y capacitación. La empresa cuenta con 4 vehículos para la gestión logística de distribución, habiendo cumplido ya su vida útil contable, y a pesar de que el estado en el que se encuentran es relativamente bueno dado el mantenimiento preventivo que se brinda, y se está incurriendo en costos que disminuirían sustancialmente con la renovación de la flota vehicular.

El talento humano de la empresa es muy comprometido con el desarrollo de la operación y conocen a cabalidad sus funciones, sin embargo la cultura organizacional tiene características de ser mayormente reactivo que propositivo y con poca iniciativa para la solución de problemas, esto puede explicarse por el momento de transición entre la gestión conocida hacia el nuevo estilo que se trata de implementar, situación que por ende también afecta la gestión de la empresa durante el ejercicio económico informado, y que deberá ser resuelto durante la gestión del ejercicio 2020.

La situación de la compañía siempre debe venir explicada también por el contexto en el cual se encuentra, pues existen varias consideraciones que inciden en los resultados económicos de la gestión, por esta razón a continuación se presenta una breve descripción de la situación externa de la empresa y los retos sobre los cuales se realizó el ejercicio durante el año 2019.

CONTEXTO POLÍTICO Y ECONÓMICO

Según el Observatorio de la Política Fiscal, la deuda pública externa e interna del Ecuador era hasta agosto 2018 de 55.648 millones de dólares, equivalente al 51% del Producto Interno Bruto.

Las políticas a lo largo de este año estuvieron alineadas a lo suscrito por el gobierno en la Carta de Intención con el Fondo Monetario Internacional (FMI), sobre todo con reducción del gasto para lograr un equilibrio en las cuentas públicas, siendo uno de los principales inconveniente el subsidio de los combustibles que se mantienen en el país debido a los

altos costos de importación de derivados de petróleo, para ello en octubre el gobierno dictó un Decreto que luego fue derogado tras una conmoción social que paralizó la economía durante 11 días y afectó directamente la gestión de ventas de nuestra empresa.

De manera general las medidas adoptadas han sido las siguientes: reducción del gasto en inversión y obras públicas estatales; baja en el gasto de salarios del sector público; disminución de la nómina de empresas públicas (Corporación Nacional de Telecomunicaciones-CNT y PETROECUADOR) e instituciones públicas. A pesar de todos estos recortes efectuados, el Estado aún no logra las metas planteadas a inicios de este año por lo que entendemos que el problema aún no está solucionado.

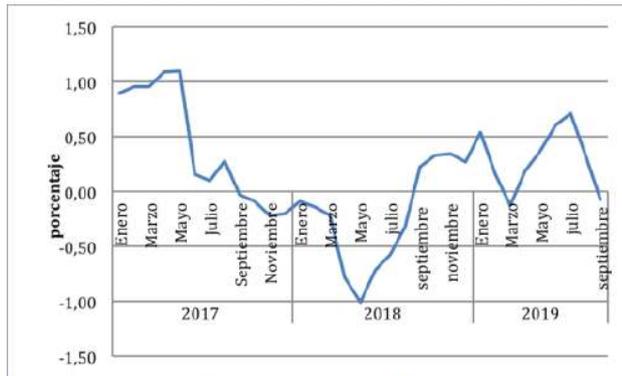
A septiembre de 2019 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4,9%; a nivel urbano la tasa fue de 5,9% y a nivel rural de 2,7%. Al considerar algunos componentes del empleo a septiembre 2019, se observa que la tasa de empleo adecuado a nivel nacional fue de 38,5%, la tasa de subempleo de 19,7% y el empleo no pleno 25,9%.

En el empleo adecuado se ubican las personas que tienen ingresos iguales o superiores al salario mínimo, mientras que en el empleo no adecuado están los subempleados, las personas con empleos no remunerados y con otros empleos no plenos. Por lo cual, no solo el desempleo es el gran problema de Ecuador, sino el empleo no adecuado, ya que durante la última década a bordeado tasas del 50%, situaciones que afectan la capacidad de consumo de los hogares y por supuesto es una de las explicaciones para la deflación existente.

El mercado laboral ecuatoriano se ha caracterizado por ser precario, aunque se ha realizado grandes avances en materia de derechos y seguridad de los trabajadores, todavía existen grandes retos, los cuales deben ser abordados en conjunto con el sector empresarial, quien emplea la mayor fuerza laboral del país.

Está pendiente por examinar el efecto de la presencia de un considerable número de personas de nacionalidad venezolana en el Ecuador, y cómo su inserción laboral afecta las condiciones de empleo y salariales de la Población Económicamente Activa ecuatoriana.

Evolución de la inflación anual



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En septiembre de 2019 la inflación mensual se ubicó en **-0,01%**, la acumulada en **0,13%** y la inflación anual en **-0,07%**. Durante este año la inflación ha sido positiva al menos en los siete meses anteriores a septiembre, se evidencia una lenta recuperación de los precios en la economía del país.

El valor de la canasta familiar básica en abril de 2019 se ubicó en 713,75 dólares, lo que significa que el ingreso promedio cubre un 103,04% de la canasta básica lo cual se mantiene en el tiempo de manera favorable.

Se debe tomar en cuenta que el costo de la canasta básica disminuyó en un 0,10% con relación al mes de marzo de 2019. Finalmente, la canasta familiar vital se ubicó en 500 dólares y por lo tanto se evidencia una cobertura total y un superávit presupuestario de 213,74 dólares para los hogares, por lo que los productos que ofrece nuestra empresa siguen estando en el rango de consumo necesario para la población, aunque la decisión por precios y promociones será muy notoria por parte de marcas para la competencia en este mercado, situación que pone en riesgo el margen de rentabilidad de la empresa si no se toman las decisiones más acertadas.

El gobierno nacional ha buscado nuevas alternativas, entre ellas la “Ley de Crecimiento Económico” que propuso a la Asamblea Nacional con carácter económico urgente. Esta ley busca entre otras cosas algunas reformas tributarias que incentiven crecimiento de pequeñas y medianas empresas y simplificación de régimen tributario, además de créditos para viviendas con menores tasas de interés. Por otro lado, quienes tengan ingresos anuales mayores a 100 mil dólares no tendrán derecho a las deducciones de impuesto a la renta en gastos personales. Las empresas que superen el millón de dólares estarían obligados a dar una contribución adicional que permitiría al gobierno recaudar 532 millones de dólares. También incluye algunos ajustes a los consumos especiales así como algunas penalidades.

En este marco es de considerable preocupación que la propuesta, de la “Ley de Crecimiento Económico”, realizada por el gobierno central fuese negada y archivada por la Asamblea Nacional el 17 de noviembre. Tanto los sectores de derecha como de izquierda han mostrado su inconformidad con las reformas tributarias tanto por cuestiones de interés político y por el impacto que causarían en la población. Ante estos hechos se generó un nuevo acuerdo que a juzgar por la colectividad fue un engaño por parte del gobierno a los actores que hicieron frente en la mesa de negociación, siendo así, se entiende que el riesgo de inestabilidad política y por tanto económica sigue latente y pone al gobierno en situación vulnerable, lo cual no avizora mejoría para la economía del Ecuador.

RESULTADOS DEL EJERCICIO

A continuación se presenta el cuadro comparativo del estado de pérdidas y ganancias del ejercicio económico del año 2019 contra los resultados del año 2018.

Estado de Pérdidas y Ganancias comparativo con el año 2018

<i>Cuenta</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>+/- %</i>
<i>INGRESOS OPERACIONALES</i>			
Ventas Netas Distribución	\$ 3.095.362,69	\$ 3.018.095,56	-2%
Ventas de Servicio	\$ 59.628,00	\$ 58.283,00	-2%
(-) Costo de Ventas	\$ 2.723.735,38	\$ 2.675.179,63	-2%
UTILIDAD BRUTA	\$ 431.255,31	\$ 401.198,93	-7%
<i>(-) GASTOS OPERACIONALES</i>	\$ 380.569,60	\$ 358.328,32	-6%
Gastos de Administración	\$ 211.164,60	\$ 212.291,14	1%
Gastos de Ventas	\$ 141.762,72	\$ 142.010,20	0,17%
Gastos no deducibles	\$ 613,83	\$ 5,00	-99%
Depreciaciones	\$ 19.494,99	\$ -	-100%
Deudores Incobrables	\$ 3.982,70	\$ 4.021,98	1%
Gastos No Operativos	\$ 3.550,76		-100%
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 55.282,24	\$ 46.897,59	-15%
(-) GASTOS FINANCIEROS	\$ 29.987,26	\$ 20.160,97	-33%
UTILIDAD DEL EJERCICIO 2019	\$ 20.698,45	\$ 22.709,64	10%

Como resultado del ejercicio económico 2019, la empresa ha generado un *nivel de ventas menor en un 2% al del año 2018*. Este punto merece un análisis más profundo:

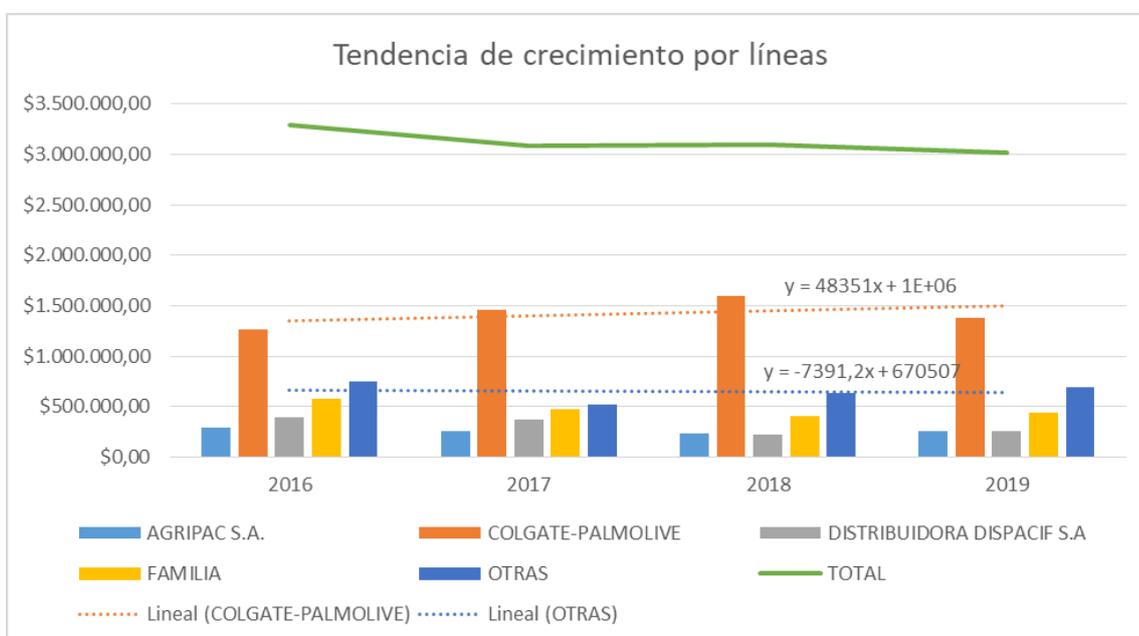
Si consideramos la tendencia de la variable ventas en la empresa desde el año 2016 podemos entender que los resultados del año 2019 no responden específicamente a la gestión realizada en el año en análisis, sino también a la tendencia que viene marcada por hitos anteriores.

En el siguiente gráfico se puede observar el histórico de ventas analizado desde el año 2016 y clasificado en los 5 rubros más importantes que maneja la empresa:

ANALISIS DE VENTAS NETAS POR AÑO				
	2016	2017	2018	2019
AGRIPAC S.A.	\$296.145,81	\$254.722,29	\$234.867,24	\$257.529,10
COLGATE-PALMOLIVE	\$1.259.502,13	\$1.457.435,39	\$1.591.041,14	\$1.376.137,70
DISTRIBUIDORA DISPACIF S.A	\$399.424,96	\$373.093,04	\$224.177,97	\$256.731,52
FAMILIA	\$578.165,17	\$475.086,38	\$407.492,62	\$434.295,48
OTRAS	\$754.288,96	\$524.239,27	\$637.783,72	\$691.803,59
TOTAL	\$3.287.527,03	\$3.084.576,37	\$3.095.362,69	\$3.016.497,39

La tendencia de ventas de la empresa en el periodo 2016-2019 tiene una tasa decreciente de -8,24% con la siguiente explicación:

- Podemos observar en el año 2016 un nivel de ventas mensual promedio de \$273.960,59 dólares, valor mayor al promedio de ventas mensuales del año 2019, que fue de \$ 251.374,78.
- La diferencia de volumen de ventas entre 2016 y 2019 es de \$ 271.029,64, lo que corresponde a casi un mes más de ventas del año 2016.



En el año 2016 la línea de SUMESA representa el 5,25% sobre las Ventas Totales del año, y el 23% del total de ventas en la clasificación OTRAS; durante el año 2017 se incrementa la línea de QUALA con una participación adicional de 1% sobre el total de ventas del año, sin embargo la disminución de ventas de la línea OTROS donde se analiza la participación de *QUALA* y *SUMESA* representa el -30% respecto al año 2016. El año 2017 experimenta

la *mayor disminución de ventas de la tendencia histórica* que se analiza en un total de -6%. La mayor disminución se evidencia en la línea de SUMESA.

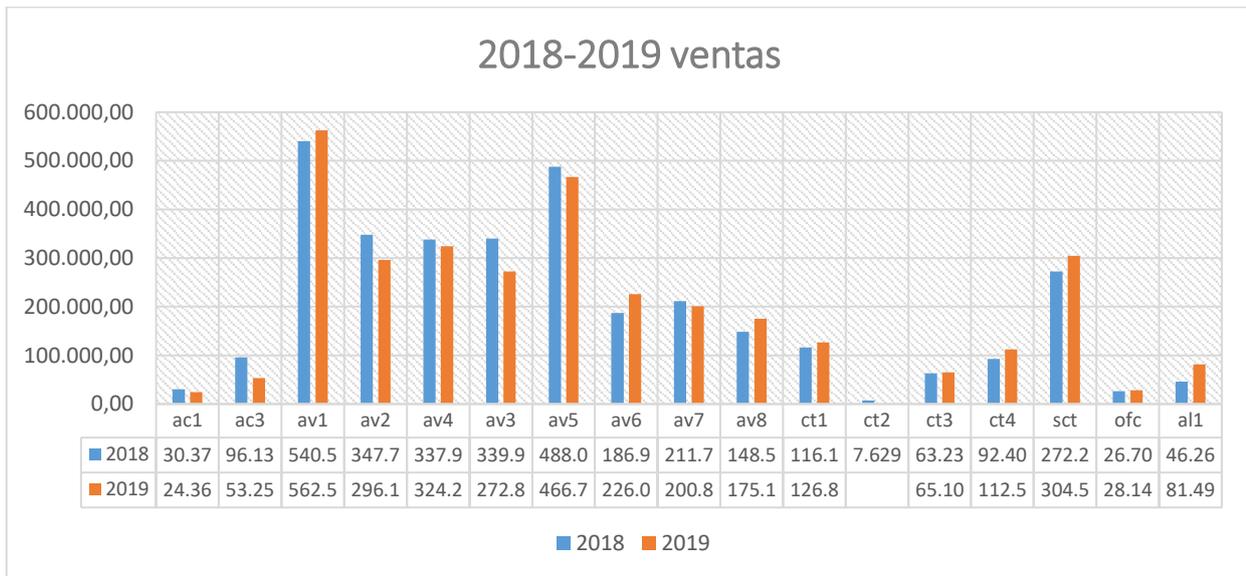
En el año 2018, la salida de SUMESA del portafolio involucra una disminución amplia con respecto al año anterior, sin embargo el desarrollo de la línea QUALA proponía una buena tendencia para la compañía, lo que se evidencia con el crecimiento de la línea OTROS con respecto al 2017 en aproximadamente un 22% sobre las ventas totales con una participación de 21%.

De haberse mantenido esta línea, se hubiera logrado proyectar a la empresa nuevamente con tendencia creciente en Ventas, lo cual durante los primeros 8 meses del año 2019 reporta ventas mensuales de \$18000 dólares conforme lo manifestado, sin embargo la decisión de QUALA por dejar la sociedad comercial con la empresa, así como con otras distribuidoras con las que venían trabajando, deja un impacto en el costo de oportunidad de aproximadamente \$ 72.000,00 dólares que dejó de percibir la empresa en esta línea.

DIFERENCIAS ANUALES DE VENTAS			
	2017	2018	2019
AGRIPAC S.A.	-\$41.423,52	-\$19.855,05	\$22.661,86
COLGATE-PALMOLIVE	\$197.933,26	\$133.605,75	-\$214.903,44
DISTRIBUIDORA DISPACIF S.A	-\$26.331,92	-\$148.915,07	\$32.553,55
FAMILIA	-\$103.078,79	-\$67.593,76	\$26.802,86
OTRAS	-\$230.049,69	\$0,07	\$54.019,87
TOTAL	-\$202.950,66	-\$102.758,06	-\$78.865,30

Considerando el cuadro anterior podemos ver que el año 2018 fue el año de mayor disminución de ventas en todas las líneas, y frente a este decrecimiento, el año 2019 solo tuvo recesión en la línea de COLGATE-PALMOLIVE, que a la vez es la línea de mayor participación de ventas de la empresa con 26% en 2019.

El departamento de ventas actualmente está conformado por 8 vendedores los mismo que están codificados como: *Av1, Av2, Av3, Av4, Av5, Av6, Av7, Av8, Ct1, Ct3, Ct4*. El grupo se divide en: vendedores del mercado mayorista atendiendo clientes medianos y grandes y el departamento de cobertura que atiende a clientes pequeños realizando full cobertura con pedidos de mínimo \$10 dólares. El departamento de mayoreo representa el 85,76% y el de cobertura el 14,24% de nuestras ventas.



Nuestros vendedores están en promedio 7 horas en el mercado cumpliendo su gestión, que básicamente se ha tornado en “tomar pedidos”, como lo señala en el informe de análisis de ventas solicitado al Jefe de Marketing y Ventas de la Empresa.

Significa que en teoría un vendedor tiene 420 minutos diarios para realizar la operación, el tiempo de visita de un cliente varía de 15 minutos hasta unas 4 horas dependiendo del cliente y ruta y la gestión real de venta que se realice. Actualmente la empresa con sus ejecutivos de ventas está realizando **1894 transacciones mensuales**, según informe del Jefe de Marketing y Ventas, es decir un promedio de 95 transacciones diarias, considerando que en la actualidad contamos con 5 vendedores que atienden a mayorista y 3 de cobertura total. El indicador de efectividad que se aplica actualmente es de un **promedio de 12 facturas por vendedor con 35 minutos por visita efectiva**.

Nuestra base de datos consta de 3.579 clientes, en el año 2019 se ha realizado 22.729 facturas con un drop zide \$132,71 dólares eso significa un mínimo de 6 facturas a cada uno de los clientes que constan en nuestra base de datos al año.

Sin embargo, se ha verificado que esta base de datos no contiene información actualizada, debido a dos razones fundamentales: 1.- Hay un número de aproximadamente de 120 clientes que se ha dejado de atender por incumplimiento de créditos o por que no se le ha despachado el pedido completo realizado. De este número cerca de 10 clientes componen una compra de aproximadamente \$10.000,00 mensuales. 2.- Hay clientes que no han actualizado su información de contacto, a pesar del funcionamiento de la facturación electrónica, por lo que no se ha podido aplicar un seguimiento mediante canales de

comunicación virtual y por lo tanto no se ha verificado que estos clientes sigan en funcionamiento o han cerrado.

	Ventas 2019	presupuesto 2019	%
ac1	\$ 24.361,05	\$ 42.000,00	-42,00
ac3	\$ 53.259,97	\$ 120.000,00	-55,62
av1	\$ 562.591,35	\$ 559.000,00	0,64
av2	\$ 296.199,47	\$ 380.000,00	-22,05
av4	\$ 324.268,95	\$ 371.000,00	-12,60
sp4	\$ 1.260.680,79	\$ 1.606.000,00	-21,50
av3	\$ 272.834,04	\$ 387.900,00	-29,66
av5	\$ 466.764,28	\$ 494.260,00	-5,56
av6	\$ 226.002,58	\$ 222.000,00	1,80
av7	\$ 200.879,39	\$ 245.000,00	-18,01
av8	\$ 175.119,06	\$ 192.000,00	-8,79
sp1	\$ 1.341.599,35	\$ 1.785.160,00	-24,85
ct1	\$ 126.878,42	\$ 120.000,00	5,73
ct3	\$ 65.108,27	\$ 120.000,00	-45,74
ct4	\$ 112.586,74	\$ 120.000,00	-6,18
sct	\$ 304.573,43	\$ 360.000,00	-15,40
ofc	\$ 28.144,71	\$ 16.800,00	67,53
al1	\$ 81.499,71	\$ 29.500,00	176,27
TOTAL	\$ 3.016.497,39	\$ 3.797.460,00	-20,57

DIFERENCIAS ENTRE RESULTADOS Y PRESUPUESTO 2019

El presupuesto de ventas para el año 2019 fue realizado con base en los resultados del 2018, buscando incrementar el volumen de ventas, con lo que se proyectaron ventas de \$ 3'797.460,00 dólares, en la realidad se dio un déficit en cuanto al cumplimiento del presupuesto, con una diferencia de \$ 78.963,00.

El déficit responde a la salida de QUALA que deja un impacto en el costo de oportunidad de aproximadamente \$ 72.000,00 dólares que dejó de percibir la empresa en esta línea, así como el paro de actividades en octubre.

Ante la gestión de cartera, es importante señalar que la empresa termina el año 2019 con un ratio de 46.4 días de cartera como periodo promedio de cobranza. Este indicador refleja la presión al equipo de ventas (cobros) y a su vez a nuestros clientes dadas las condiciones económicas actuales y la competencia que existe, esto ha traído como consecuencia que algunos clientes prefieren ser atendidos con distribuidores que les brindan mayores días de plazo de pago de compras, lo cual para nuestra empresa no es posible por el nivel de liquidez que mantenemos y por el tiempo de crédito definido con nuestros proveedores.

Como se indicó anteriormente, uno de los inconvenientes que tenemos con nuestros clientes es el no cubrir los pedidos en su totalidad, esto responde al nivel de stock de inventario disponible, que únicamente puede incrementarse con un aumento de capital de trabajo para provisión de inventarios.

Del análisis respectivo se desprende que la diferencia entre el pedido realizado por el cliente y la factura que generamos, en los casos en los que no hay el inventario necesario, es una brecha equivalente al **15% de pérdida de facturación** (pierdo de vender).

En la tabla a continuación se pueden observar los indicadores de Liquidez y de Actividad de la empresa desde el año 2017, en donde se puede observar la disminución de capital de trabajo y el promedio de tiempo de cobranza, así como la rotación de inventario.

	RATIO	FORMULA	2017	2018	2019
LIQUIDEZ	CAPITAL DE TRABAJO	(AC-PC)	\$ 133.710,43	\$ -18.927,70	\$ 16.645,00
	INDICE DE SOLVENCIA	(AC/PC)	1,17	0,98	1,02
	PRUEBA ACIDA	(AC-INVENTARIOS)/PC	0,73	0,59	0,74
ACTIVIDAD	Rotación de Inventario	Costo de Ventas / Inventario	7,8	8,9	13,5
	Periodo Promedio de Inventario	360/Rotación de Inventario	45,9	40,4	26,6
	Periodo Promedio de Cobranza	CxC/(Ventas/360)	43,7	44,9	46,4
	Periodo Promedio de Pago	CxP/(Ventas/360)	72,3	82,4	76,1

Gastos operativos

Los gastos administrativos y de ventas han mantenido prácticamente el mismo comportamiento que el año 2018, la diferencia está en que no se aplican depreciaciones en el año 2019, lo cual será analizado en el ejercicio 2020.

De todas formas, es importante destacar algunas cuentas que deben cambiar su comportamiento para el año 2020, como la cuenta de Bonificaciones Voluntarias, Gastos de Transporte y Gasto de Mantenimiento y Reparaciones, que consideramos deben ser optimizadas con el cambio del vehículo Toyota Stout y generando viajes al Oriente con nuestros propios vehículos.

Cuenta	2017	2018	2019	Total
Gastos de Combustible	\$ 10.834,07	\$ 11.739,96	\$ 13.619,84	\$ 36.193,87
Gastos de transporte	\$ 13.610,14	\$ 11.490,94	\$ 11.510,93	\$ 36.612,01
Gasto de mantenimiento de vehículos	\$ 9.842,60	\$ 7.773,43	\$ 8.378,75	\$ 25.994,78
TOTAL	\$ 34.286,81	\$ 31.004,33	\$ 35.509,52	\$ 98.800,66

Este año no se realizan depreciaciones pues se considera que los valores registrados de los bienes de la empresa deben ser analizados.

Se ha realizado un diagnóstico sobre las funciones que ejecuta el personal administrativo, considerando la necesidad de planificar una reingeniería de procesos que permita optimizar tiempos y ser más eficientes en la gestión, con una modernización de manera sistemática y en mediano plazo de la tecnología y de los métodos de control administrativo.

Uno de los grandes inconvenientes con los que nos hemos encontrado es la situación del sistema informático contable y de gestión, donde se realizaron cambios de personal y buscamos una mejoría en el plan a aplicarse en 2020, que corresponde a modernización del sistema, evitando inconvenientes en la operación por daños en el hardware y en la falta de personal de mantenimiento de sistemas.

Existen cuentas que deben ser revisadas para que su registro contable sea efectivo, puesto que ha sido solicitud de algunos socios que se analicen mecanismos para garantizar la confianza depositada en este Administrador, razón por la que se procederá a realizar el registro contable de las cuentas de Combustible, así como el ingreso que se tiene por el alquiler de parqueadero a buses de privados, según la técnica contable determinada.

Rentabilidad

El indicador que vamos a utilizar para evaluar la eficacia de la gestión de una empresa comercial es el de su rentabilidad.

La rentabilidad económica mide la eficacia de la empresa en el uso de todos sus activos o inversiones, y viene dada por la razón entre el beneficio antes de intereses (gastos financieros) e impuestos (EABIT) y el activo total (AT).

Martínez & Hijos Cia. Ltda. Logra en el año 2019 una rentabilidad económica de **2,72%** comparado a la rentabilidad del año 2018 que correspondió a 3,29%.

El rendimiento sobre un nivel de ventas dado (ROS), viene determinado por las siguientes variables:

- ***El precio de compra pagado a los proveedores.*** En la medida en que se reduce el precio de compra de los productos a vender, se puede incrementar el margen bruto (M) y, por lo tanto, el rendimiento económico sobre las ventas. A pesar de que el precio de compra no ha variado entre 2018 y 2019, las condiciones de compra si han tenido que ser revisadas y analizadas para llegar a nuevos acuerdos con proveedores, aquí influye la revisión de los **registros de Notas de Crédito que el sistema contable considere en la partida de Ingresos.**
- ***La tasa de margen bruto.*** Aunque el límite inferior para fijar esta tasa lo establece el precio de compra de los productos, es la política de precios de venta la que concreta el margen bruto que se pretende obtener para cubrir los gastos y generar la utilidad; ante esta situación la empresa no puede forzar la política de precios de venta puesto que vienen establecidos, pero se puede revisar la diferencia entre el precio de venta al mayorista y al minorista y generar un cambio en la rentabilidad, lo que involucra incrementar la atención a minoristas e incrementar el volumen de ventas por pedido a mayoristas.
- ***Los gastos de Administración y Ventas.*** En esta partida se incluyen, entre otros, los gastos de transporte, los de acondicionamiento y embalaje, los de personal, los de almacenamiento, los gastos de venta, los gastos generales, etc. En la medida en que estos gastos aumentan en una proporción mayor que las ventas, se estará drenando el rendimiento económico de estas. En la empresa estos gastos

corresponden a 11% comparada con el total de ventas de la empresa, y a esto los gastos de distribución física (transporte, almacenamiento, acondicionamiento y embalaje) y los de personal representan un porcentaje de 9% del total de los gastos de operación. De ahí, la importancia de incrementar la productividad de estas partidas de gastos en relación con las ventas, con tecnología apropiada en coherencia con el nivel de inversiones que pueda realizar la empresa.

Por su parte, el otro factor determinante de la rentabilidad económica, LA ROTACION (ROT), mide la eficiencia en el uso de los activos de la firma, y viene dado por el cociente entre las ventas (V) y los activos totales (AT). Si consideramos la naturaleza de los activos, es posible distinguir dos componentes, la rotación de los activos circulantes y la rotación de los activos fijos. Pero prescindiendo de esta distinción, los elementos determinantes de la rotación son las ventas y las inmobilizaciones (tanto las de activo circulante como las de activo fijo). Respecto a las ventas, estas vienen explicadas por el producto entre la frecuentación al establecimiento y la compra media por cliente.

En el anexo 1 a este informe se indica el análisis DuPont realizado en la empresa donde podemos observar la integración de los Estados Financieros en medidas de rentabilidad sobre los activos (ROA) y rentabilidad sobre el patrimonio (ROE); así también se encontrará el modelo estratégico de gestión financiera planteado para la empresa.

Es necesario entender la situación del sector de la economía en el que se desenvuelve la empresa, que corresponde al sector de Comercio de productos de Consumo Masivo.

En el cuadro a continuación podemos observar información tomada de la revista Ekos¹ con respecto al ranking de empresas que se basa en los resultados del ejercicio 2018 donde hemos seleccionado a empresas que se dedican a trabajos similares al nuestro para realizar una comparación de los resultados:

Empresa	Ciudad	Ventas	Utilidad bruta	% utilidad/ingresos
DIFARE	Quito	727.119.205	32.499.961	4%
DEVIS CORP	Milagro	70.124.613	893.705	1%
DIST. ROMERO REYES	Guayaquil	45.502.983	334.506	1%
IMELDA JARAMILLO	Loja	17.761.968	399.843	2%

¹ <https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial>

SURTITODO	Guayaquil	13.757.152	66.532	0,003%
ARMIJOS ROMERO	Cuenca	10.091.691	81.306	1%
COMYCOMEC	Cuenca	6.032.851	225.998	4%
FAGI CIA LTDA	Loja	4.042.615	50.051	1%
DIST. GRANDA	Loja	3.991.453	8.030	0,002%
MARTÍNEZ & HIJOS	Cuenca	3.155.014	20.721	2,72%

Como se puede apreciar, la rentabilidad de Martínez & Hijos es superior en comparación con otras empresas de similares condiciones, y tiene espacio para poder apoyar el plan de incremento de ventas, pues el resultado de la empresa se verá siempre influenciado directamente por el volumen de ventas existente, para lo cual hemos planteado como meta en el presupuesto de ventas del 2020 alcanzar los \$ 3'240.000,00 dólares.

Los Gastos Financieros disminuyeron comparados con los del año 2018 en un 32,77% que representa \$ 9.826,29 dólares menos que el año anterior. Se debe considerar una diferencia de \$ 100.898,67 dólares menos respecto a las compras del año 2018, y la optimización de gastos por operaciones crediticias.

La utilidad del ejercicio para el año 2019 fue de \$ 22.709,64 dólares que representa un 9,60% mayor a las del año 2018, condición que se da básicamente por la disminución de gastos financieros.

La utilidad se desglosa como se registra en el cuadro detalle a continuación:

DESGLOSE DE UTILIDAD	
15% TRABAJADORES	\$ 3.4046,45
(+) Otros gastos no deducibles	\$ 9.761,72
25% Impuesto a la Renta	\$ 7.266,23
5% Reserva Legal	\$ 601,85
20% Reserva Estatutaria	\$ 2.287,02
Utilidad para los socios	\$ 9.148,09

RECOMENDACIONES DE USOS DE UTILIDAD

Considerando el resultado del ejercicio señalado en el acápite anterior, me permito sugerir a la Junta de Socios que la Utilidad disponible se deje como CAPITAL DE TRABAJO para la operación en el año 2020, pudiendo financiar una parte del capital necesario para incremento de resultados como se explica en este informe.

Como se puede apreciar, la reducción de la liquidez de la compañía nos deja con un capital de trabajo de apenas \$ 14.883,42 dólares en el año 2019, considerando que tenemos un activo corriente por Impuesto Anticipado, y como indiqué anteriormente se sigue manteniendo un Gasto Financiero elevado de \$ 20.160,97 valores que se pueden comparar con la utilidad para socios según el ejercicio 2019 y lo entregado anticipadamente.

PROYECCIONES AL 2020

1. Incremento de Nivel de ventas:

- Retomaremos el mercado de Loja y analizaremos la posibilidad de otras plazas.
- Aumento de Cobertura a minoristas
- Implementación Vehículo para cobertura.
- Cambio de modalidad de contratación de transporte despachos al Oriente y Loja

2. Renegociación con Proveedores:

- Aumentar tiempo de crédito para pago a proveedores
- Analizar rentabilidad por producto de nuestro portafolio
- Incrementar nuevas líneas

3. Comunicación Estratégica:

- Implementación de nuevos canales de servicio que permitan optimizar la comunicación y el posicionamiento de la empresa
- Implementación de sistema automatizado de pedidos - facturación y disminución de devoluciones.

4. Optimización Administrativa:

- Reingeniería de procesos y organización de roles
- Registro contable integral, planificación tributaria, incremento de capital de trabajo.
- Sustitución de gastos por inversión

Con estas acciones se propone lograr un incremento sostenido del nivel de ventas, en donde se repunta en el año 2020 con la ocupación de la brecha de 15% de pérdida de facturación actual, dado el incremento de mercadería, para lo cual se considera un incremento inicial de capital de trabajo y la disminución de gastos operativos como efecto de las inversiones a realizar en las alternativas para disminución de gasto de transporte, combustible y mantenimiento.

Es importante aclarar que las operaciones de financiación de capital de trabajo tienen varias alternativas a considerar, pero un asunto importante es que se entienda que, por la capacidad de liquidez actual de la empresa, estas operaciones deben considerar un tiempo prudencial de al menos 1 año y medio de crédito.

Otra razón necesaria de aclaración para alinear la gestión por parte de Gerencia, es la perspectiva futura que tienen la Junta de Socios con respecto a la empresa, lo cual se verá reflejado en la determinación de renovar el tiempo de vida de la empresa, lo cual permitirá coherencia para el plan y para los esfuerzos que pueda realizar Martínez & Hijos a futuro.

Considerando estas acciones estratégicas a desarrollar, y dependiendo de las resoluciones que la respetable Junta de Socios determine, se plantea la proyección a continuación, que resguarde un detalle con varios supuestos que deben ser afinados.

EMPRESA MARTÍNEZ E HIJOS CÍA LTDA



RESUMEN PROYECCION DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	\$ 3.076.378,56	\$ 3.605.977,69	\$ 3.927.154,79	\$ 4.218.747,17	\$ 4.481.919,32	\$ 4.705.169,24
COSTO DE VENTAS	\$ 2.675.179,63	\$ 2.700.000,00	\$ 2.886.000,00	\$ 3.130.120,00	\$ 3.347.327,20	\$ 3.467.693,56
UTILIDAD BRUTA	\$ 401.198,93	\$ 905.977,69	\$ 1.041.154,79	\$ 1.088.627,17	\$ 1.134.592,12	\$ 1.237.475,68
GASTOS DE VENTAS	\$ 142.010,20	\$ 126.308,13	\$ 135.467,34	\$ 144.174,54	\$ 152.230,13	\$ 159.438,73
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 216.313,12	\$ 223.581,04	\$ 226.964,02	\$ 230.271,42	\$ 233.507,47	\$ 236.633,30
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	\$ 42.875,61	\$ 556.088,51	\$ 678.723,43	\$ 714.181,21	\$ 748.854,52	\$ 841.403,65
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20.160,97	\$ 14.984,07	\$ 7.124,07	\$ 4.694,07	\$ 4.694,07	\$ 4.694,07
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTO	\$ 22.714,64	\$ 541.104,45	\$ 671.599,36	\$ 709.487,14	\$ 744.160,45	\$ 836.709,58

ANEXO 2

