

**INFORME DE GERENCIA GENERAL A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE
EL CARRUSEL CIA. LTDA. POR EL PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE
DEL 2009.**

Situación de la Compañía a Enero del 2009:

Arrancamos el trabajo encomendado por la Junta de Accionista de forma total en enero del 2009, en este punto la compañía presentaba los siguientes problemas:

Identificación del Problema:

- a) Illiquidez
- b) Desorganización
- c) Falta de Control
- d) Falta de Liderazgo
- e) Falta de Estrategias
- f) Falta de Visión

En resumen mala gestión administrativa.

La compañía requería de forma urgente llegar a niveles de operatividad ya que con los problemas antes expuestos ningún plan daría resultado.

Con esta premisa iniciamos el 2009 tomando acciones que afectaren directamente sobre la liquidez las mismas que se resumen a continuación

1. - Empuje de ventas:

Estructuramos un presupuesto de ventas tomando como referencia el año anterior, la compañía había alcanzado niveles de facturación de 1'065.844 que aún no le permitían obtener resultados positivos ya que la pérdida al 2008 fue de -138.229,29. De la facturación indicada 600.000 correspondían a las empresas del grupo (56,3%) y la diferencia (465.844 – 43,7%) correspondía a venta de los almacenes 122.372,47 a Quito y 101.802,34 a Cuenca y venta a distribuidores como SUKASA (241.669,19).

La compañía mantenía niveles de dependencia importante lo cual no le permitía tener un plan estable de producción, ante esta circunstancia decidimos ser más agresivos en los locales a través de campañas publicitarias, mejor comunicación con los vendedores, encuestas a clientes, renovación del producto, participación en ferias, etc.

Con esta estrategia logramos incrementar el nivel de facturación de los dos locales pasamos de 122.372,47 del 2008 en el local de Quito a 256.705,99 en el 2009 es decir crecimos un 210% en este punto de ventas.

Los datos en Cuenca son de 101.802,34 en el 2008 a 262.422,77 en el 2009 es decir crecimos un 258%.

30 ABR 2010

ECON. GABRIELA CARRASCO E.
SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑIAS

Las ventas de fábrica, es decir ventas al grupo y a distribuidores prácticamente se mantuvieron en un valor de 800.000 dólares, 600.000 al grupo y 200.000 a distribuidores y ferias.

El crecimiento importante lo obtuvimos en nuestros locales, es decir con gestión propia de la compañía.

El mix de ventas llegó a ser 50% grupo y 50% ventas propias, empezamos a dejar la dependencia.

2.- Control de Inventarios:

Procedimos a controlar en forma enérgica los inventarios de materia prima y el buen uso de las mismas, los inventarios de producto en proceso y terminados.

En el caso de los productos en proceso decidimos eliminar la bodega de partes y piezas, ensamblamos los productos y los exhibimos en el almacén, implementamos las actividades antes mencionadas y logramos vender el 100% del inventario más el inventario de producto terminado.

En el caso de materias primas trabajamos mucho en el buen uso de las mismas, los desperdicios de madera bajaron del 50% al 35% con esto obtuvimos un ahorro de 25.000 dólares en el año.

Estandarizamos las partes y piezas de los muebles, cambiamos tableros de MDF por aglomerado, usamos tintes de mayor rendimiento, esto permitió obtener ahorro de 40.000 dólares.

3.- Recuperación de Cartera

Trabajamos en la recuperación de cartera la misma que alcanzaba los 230.000 dólares, al final del periodo 2009 la cartera alcanza valores de 186.000 lo que quiere decir que lo que lo vendido en el 2009 fue cobrado en su totalidad mas 50.000 dólares de la cartera anterior.

Aún mantenemos cuentas pendientes y estamos trabajando sobre las mismas.

Una vez que logramos liquidez empezamos con el pago a los proveedores y los salarios pues era necesario estabilizar la producción. En saldos vencidos de proveedores bajamos de 80.000 a 0. Esto permitió conseguir mejores plazos y descuentos como el caso de tableros que hoy tenemos 120 días de crédito y 12% de descuento.

Ya con los proveedores y la gente al día arrancamos con la planificación de la producción, modificamos el sistema de producción de unidades a lotes logrando mayor productividad.

Como segundo paso trabajamos en los procesos eliminando las actividades que no agregaban valor.

Recuperamos la mano de obra que había perdido la planta a causa de salarios impagos, hoy tenemos mayor estabilidad laboral con índices de rotación de menos del 5% versus el 30% del 2008.

Retomamos el trabajo de costos que había estado suelto donde detectamos algunas falencias que hoy han sido corregidas, implementamos una hoja llamada célula de costos con la cual determinamos el costo del producto y en base a ello el precio de venta el mismo que luego es comparado con la competencia. Nuestro margen de utilidad está en el 19% promedio.

Trabajamos en la ingeniería del producto, definiendo métodos de fabricación mas ágiles con esto logramos que la producción pase de 89.000 dólares promedio mensual en el 2008 a 135.000 dólares promedio en el 2009.

Gracias a estas mejoras en producción se pudieron alcanzar los niveles de ventas antes mencionados.

Con todas estas acciones hemos obtenido los siguientes resultados del ejercicio económico del 2009:

Ventas:

Año 2008	1'065.844
Año 2009	1'296.203
Incremento	22%

El incremento de las ventas es neto, si bien el precio de venta subió, el alza permitió cubrir el incremento de costos, a principios de año se incrementó el salario básico de 175 a 218.

Producción:

Año 2008	89.000 dólares de producción promedio.
Año 2009	135.000 dólares de producción promedio.
Incremento	52%

Utilidades Brutas:

Año 2008	272.757,60 acumuladas
Año 2009	544.003,11 acumuladas
Incremento	100%

Utilidades Netas:

Año 2008	- 138.229,29
Año 2009	74.274,12

Incremento	154%
------------	------

En este año seguimos trabajando en el crecimiento de nuestras ventas, y para ello hemos definido algunas estrategias:

a) Participación en ferias a nivel nacional.

El objetivo de esto es tener presencia en otros mercados con nuestro producto y no solo pelear por el de Cuenca, hasta la fecha hemos participado en tres ferias logrando niveles de ventas de 90.000 dólares con una inversión de 20.000 dólares.

b) Servicio Eficaz a las empresas del Grupo

Este segmento de mercado es muy importante y ha estado descuidado, hoy estamos dando una atención personalizada a cada empresa lo cual nos permitirá crecer en ventas en por lo menos 400.000 dólares, pasaremos de 600.000 del 2009 a 1'000.000 en el 2010.

c) Fabricación de productos de mayor valor agregado.

Renovaremos algunas líneas y lanzaremos nuevas las mismas que tendrán mucho valor agrado y percibido por el cliente pero que son de bajo costo de producción.

A la fecha los resultados del trimestre son:

Ventas:

Enero a Marzo 350.000 dólares

Utilidades Netas:

Enero a Marzo 30.000 dólares

Hemos incrementado el precio de nuestros productos en un 12% y seguimos vendiendo, el año pasado en este trimestre vendimos 316.000 hoy tenemos un incremento de 34.000 dólares. Las utilidades también van en crecimiento pues comparadas al año anterior el crecimiento es de 230%

Nuestra proyección para el 2010 es de:

Ventas	1'780.000
Utilidades Netas	200.000

Este valor de ventas es la sumatoria de ventas del grupo y de

A pesar de haber obtenido resultados positivos luego de 8 años de pérdida y continuar con un crecimiento proyectado de 20% aún tenemos restricciones que impiden que seamos más eficientes:

1.- Imagen de los Locales

La imagen de nuestros locales es vetusta, nuestros clientes sienten a carrusel como una empresa vieja lo que aleja a aquellos clientes jóvenes de edades entre los 25 y 35 años que hoy son un nicho de mercado interesante.

La propuesta de mejora para este punto es renovar la fachada del local de Cuenca y cambiarnos de local en Quito.

Decorar los almacenes para que el producto exhibido se encuentre en un ambiente más acogedor y se muestre como un producto que la gente aspiraría tener. Para esta decoración se requiere edredones, lámparas, centros de mesa, floreros, cuadros, etc.

El gasto no superaría los 2.000 dólares en los dos locales.

Contratar a una persona que Administre las ventas de los locales mucho mas ahora que tendremos un nuevo local en Guayaquil.

Dotar de uniformes al personal de ventas y administrativo.

2.- Cobertura – Nuevos Mercados

En cuanto a cobertura estaremos bien en este año ya con el local de Guayaquil, Cuenca y Quito, sin embargo existen mercados potenciales que los podemos aprovechar, ante esto la propuesta es incursionar en el mercado Colombiano, abrir un local en Bogota como otra empresa pero administrado o controlado por nosotros.

3.- Maquinaria

Teniendo proyecciones de venta importantes es estrictamente necesario que se busque la forma de invertir en maquinaria. La planta a tenido una mejoría pero aún no alcanza niveles de eficiencia adecuados.

Se ha mejorado en los tiempos de entrega comparados con los años anteriores de hecho el tiempo de fabricación se ha reducido de 30 días a 18 días en promedio.

Estos tiempos aún son demasiado largos versus la competencia.

La propuesta de mejora es invertir en maquinaria que nos permita ser competitivos e igualarnos a los otros fabricantes, el monto de inversión sería de 220.000 dólares en tres máquinas específicas y un equipo.

CNC, enchapadora de cantos y sierra escuadradora.

Compresor de 30 hp.

4.- Transporte

Tenemos gastos muy elevados de transporte que han alcanzado los 3.000 dólares mensuales. De esto 1.500 dólares gastamos en transporte de muebles de la fábrica a la casa del cliente tanto en Quito como en Cuenca. Pagamos casi 500 dólares mensuales por el alquiler de una camioneta en Cuenca y un valor similar por una en Quito.

La propuesta de mejora es vender el vehículo que hoy es utilizado por Joe y dar esto como parte de entrada para la compra de un camión y pagar 500 dólares mensuales los mismos que hoy pagamos por el servicio de alquiler. Esto para el transporte de Cuenca. Para el caso de Quito es necesario igual un camión el mismo que podríamos pagar 500 dólares mensuales que nos cuesta el alquiler de una camioneta.

5.- Sistema

Es necesario que invirtamos en un nuevo sistema para la administración de la empresa, el que tenemos actualmente está obsoleto generando como efecto el que hagamos mucho trabajo manual empujando a la compañía a contratar más personal administrativo.

La propuesta es comprar un software desarrollado para nosotros con módulos de contabilidad, ventas, facturación, cartera y producción. El costo de esto es de 6.000 dólares.

6.- Deudas

Necesitamos empezar a pagar las deudas, hemos trabajado en una nueva tabla de amortización con Patricio Robayo llegando a establecer cuotas de 9.000 dólares mensuales para el pago de la deuda al FUS, el plazo de pago sería de 11 años.

La propuesta de mejora es hacer efectivo la venta del terreno de Patamarca esperando obtener unos 350.000 dólares por el mismo y empezar con el pago de las cuotas a partir del segundo semestre del año 2010.

Para todos estos proyectos es muy importante seguir contando con el apoyo de los señores accionistas como la que hemos tenido hasta ahora.

Pongo a vuestra consideración el presente Informe, y a la vez, esperamos recibir de la Junta las recomendaciones y sugerencias pertinentes para mejorar la gestión en Carrusel.

De los Señores Accionistas

Ing. Eduardo Jaramillo
GERENTE GENERAL