

**INFORME DE GERENCIA GENERAL A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE EL CARRUSEL CIA. LTDA. POR
EL PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2012.**

El ejercicio económico del 2012 refleja un incremento importante en las ventas, la facturación total alcanzó el valor de 1.603.251,17 versus el 1.035.273,76 del 2011.

Este valor de ventas se compone de lo siguiente:

-Ventas Almacén Sucre	207.705,13	versus	98.341,14
- Ventas Almacén Guayaquil	544.337,28	versus	0,00
- Ventas Estadio	73.692,50	versus	0,00
- Ventas Quito	0,00	versus	49.452,54
TOTAL VENTAS ALMACENES	825.734,91	VERSUS	147.793,68
- Ventas Hacienda Los Pinos	195.683,96		
- Ventas Empresas del Grupo	581.832,30		
- TOTAL VENTAS GRUPO	777.516,26	versus	887.480,08

La utilidad obtenida de estas ventas son las siguientes:

- Ventas Almacenes $\$825.734,91 \times 20\% = \$165.146,98$
- Ventas Hacienda $\$195.683,96 \times 10\% = \$19.568,39$
- Ventas Fabrica $\$581.832,30 \times 25\% = \$145.458,07$
- TOTAL UTILIDAD SOBRE VENTAS = $\$330.173,44$ equivale al 31%

Estos valores de utilidad reflejan que el cálculo del precio partiendo del costo es correcto. Los costos de los productos se obtienen de la sumatoria del costo de materia prima requerida más el costo de mano de obra como lo reflejan nuestras cédulas de costos.

A este valor de utilidades restamos los siguientes valores que no fueron absorbidos en el mismo ejercicio económico.

- Gastos de ventas	\$82.027,80
- Gastos Financieros	\$56.537,52
- Gastos Administrativos	\$46.546,12
- Costo de Producción	\$141.253,32
- TOTAL GASTOS Y COSTOS	\$326.364,76

GASTO FINANCIERO

El valor de gastos financieros corresponde al ajuste de provisión de intereses realizados para cuadrar con los acreedores los saldos de las deudas pendientes, este ajuste fue de 40.000 dólares realizado a partir del mes de julio del 2012 y los 16.000 dólares restantes pertenecen a la multa pagada al ministerio de relaciones laborales por el no pago a tiempo de los sueldos y salarios.

GASTO ADMINISTRATIVO

El valor de gastos administrativos corresponde a valores pagados por:

CODIGO CTA CTBLE	GASTOS GENERADOS X IESS	\$ 31.574,70
512 02 012	Maquinas Att. Medica IESS	\$ 14,00
512 03 010	Lijado Atención Médica less	\$ 903,12
513 01 008	Atencion medica IESS	\$ 7.702,87
521 04 028	less Atencion mèdica	\$ 2.042,00
522 19	Gastos Legales Juduciales Adm.	\$ 651,34
522 41	Honorarios Abogado less	\$ 4.220,72
621 01 004	Intereses pagados IESS	\$ 15.637,84
621 01 008	Multas pagada a IESS	\$ 402,81
CODIGO CTA CTBLE	GASTOS GENERADOS X MUNICIPIOS	\$ 7.273,15
621 04	Intereses y Recargos Pagados Municipio	\$ 858,88
522 18	Impuestos Y Tasas Adm.	\$ 1.289,07
522 34	Impuestos-Mejoras,Pavimento e Hidrosanit	\$ 5.125,20

La diferencia, es decir los \$7.698,27 fueron incrementos en la nómina que se dieron en este período como es el caso de la contratación de una persona más para el área de proyectos.

GASTO DE VENTAS

El gasto de ventas que afecta a la utilidad se debe a la venta muy baja que se realiza en la tienda de la Manuel J Calle, esta tienda registra una pérdida de \$36.550,14, pues apenas vende 73.000 dólares y su costo de operación es de 71.000.

La diferencia del gasto de ventas corresponde a que el volumen de ventas alcanzado en el 2012 no logra cubrir el valor de gasto de ventas, el peso del gasto de ventas sobre la venta en el 2012 es del 40% es decir un 25% más del valor óptimo que debe ser de un 15%. Si bien este valor no llegó a su nivel adecuado mejoro mucho versus el 2011 donde el peso del gasto de ventas fue del 87%.

Esto quiere decir que gastamos mucho en la operación de ventas para lo que se logró vender. Esta situación cambia para el año 2013 pues las ventas de las tiendas se incrementarán a \$1.400.000 versus los 825.734,91 del 2012 con lo que el peso del gasto de ventas sobre la venta será de un 28% que aún no es el óptimo.

Para lograr bajar más necesitamos incrementar la venta y para ello estamos limitados por la cantidad de inventario que disponemos.

Al cierre del 2012 los inventarios arrojan el siguiente comportamiento:

- Inventario Inicial de Producto en Proceso	\$122.502,72
- Inventario Final de Producto en Proceso	\$194.216,00
- INCREMENTO DE INVENTARIO	\$71.713,28

- Inventario Inicial de Producto Terminado	\$273.410,70
- Inventario Final de Producto Terminado	\$315.130,79
- INCREMENTO DE INVENTARIO	\$41.720,09

TOTAL INCREMENTO DE INVENTARIO	\$113.433,37
--------------------------------	--------------

Este incremento se logró con el fondo recibido para los muebles de exhibición de las tiendas de Guayaquil y Quito.

El inventario de producto terminado actualmente está repartido de la siguiente manera:

- Tienda de Guayaquil	\$68.136,39
- Tienda de Quito	\$49.096,45
- Tienda de Cuenca- Sucre	\$43.965,12
- Tienda de Cuenca-Vergel	\$30.760,99
- Bodega Producto terminado	\$123.171,85

Con este nivel de inventario apenas se ha logrado cubrir la necesidad de exhibición sin tener nada de producto disponible en la bodega para vender, es por ello que las ventas en las tiendas se realizan de lo que tenemos exhibido. Al no tener producto para reponer de forma inmediata las tiendas se quedan sin exhibición y pierden ventas pues la planta recién el momento que recibe el dinero por la venta arranca la fabricación del producto de reposición.

La fabrica al no contar con ningún tipo de financiamiento, vive de lo que genere sus ventas, pero con la limitación de solo poder vender lo que está exhibido, los niveles de facturación en meses bajos están por debajo de la media de producción lo que genera iliquidez pues no se tiene como costear la producción. Es por ello que no se tiene producto en stock y se fabrica lo que se vende para reponer a las tiendas.

Esto limita el sistema, el cliente quiere su producto de inmediato ya que esa es la forma de trabajo del resto de empresas, por ejemplo Colineal tiene en stock de bodega siete millones de dólares, es decir 3 veces el promedio de ventas, con este inventario y con sus respectivas tiendas logra ventas de veinte y cuatro millones de dólares.

Si no existe un incremento de inventario las ventas no llegaran a su nivel óptimo y por lo tanto un porcentaje del gasto de ventas afectará en negativo a la utilidad que genere la misma venta.

Ante esta limitación procedimos a incrementar los precios de venta con el objeto de tener mayor ingreso con el mismo volumen de ventas, los precios del 2011 versus los del 2013 se incrementaron en un 30% siendo el mayor incremento el realizado en el 2012.

Este incremento de ventas nos deja a tan solo un 10 por ciento del precio de venta de Colineal en muebles de sala y comedores, para el caso de dormitorios el precio incluso es mayor, si bien la venta no se ha visto afectada estamos muy cerca y el peso de la marca que tiene Colineal es mas de un 15%, sin embargo esto ha sido necesario ante la no posibilidad de poder vender más por la falta de producto.

Continuando con la búsqueda de alternativas de ventas hemos incursionado con las ventas de proyectos de construcción, este mercado es de margen pequeño pero de volumen y lo que en realidad nos atrae es que es una venta que genera anticipo a diferencia de la venta a distribuidores como SUKASA que quieren comprar pero con crédito de 75 días y no tenemos recursos para financiar una compra de este tipo.

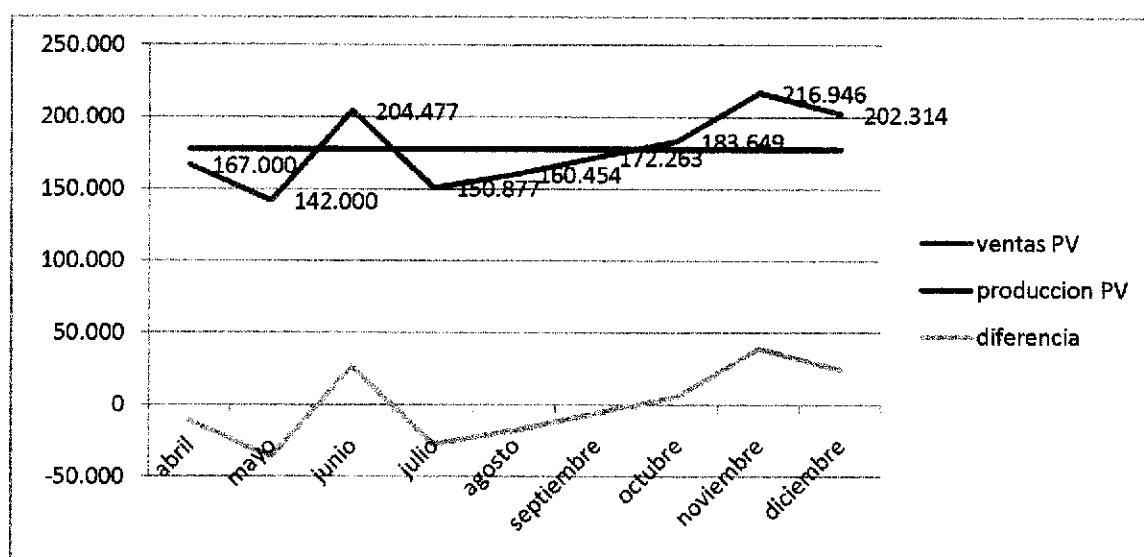
Para cerrar el tema ventas es necesario que se cambie la política de ventas que manejamos actualmente al grupo, recibimos un 80% de anticipo y el saldo restante lo cobramos en un promedio de 60 días posteriores a la entrega. Esto genera un desequilibrio en la balanza entre el ingreso y el egreso debido a que las compras de MP las hacemos de contado, ningún proveedor le da crédito a Carrusel, por lo tanto si las compras son de contado las ventas deben ser de contado para equilibrar la balanza y no afectar la liquidez.

COSTO DE PRODUCCION

Finalmente el incremento del costo de producción debido a la falta de capital de trabajo es el problema más grave que tiene la compañía.

Como ya se conoce los únicos ingresos con los que cuenta Carrusel son los de sus ventas, tanto del grupo que son totalmente variables, como las de las tiendas que mantienen una tendencia, es decir son cíclicas.

Para poder explicar el porqué se genera ineficiencia en producción a falta de capital de trabajo podemos observar el gráfico a continuación:



Como sabemos la venta es cíclica, es decir tiene meses altos y bajos, sea cual fuere el valor de venta. A diferencia de esto la producción debe mantener un nivel estable que es igual al promedio de ventas. Al no tener el capital de trabajo, cero financiamientos, cero créditos con los proveedores, en los meses bajos de ventas no tenemos el suficiente dinero para dar soporte a la producción.

Por ejemplo si el promedio de producción es de 177.000 dólares y la venta de un mes es de 130.000 dólares, los ingresos no permiten costear la producción por lo tanto se produce menos y la mano de obra termina siendo sub utilizada, los tiempos de proceso se incrementan y el costo de producción crece.

Este problema es mayor cada vez que la planta mejora en eficiencia, al mejorar por ejemplo un proceso bajamos los tiempos, el objeto de esto es producir más unidades, pero no logramos el objetivo pues no tenemos el capital de trabajo para producir más y más bien nos sobra mano de obra lo que incrementa el costo y afecta a la utilidad del ejercicio.

Durante el tiempo de esta administración hemos venido continuamente mejorando los procesos, esto se puede evidenciar en las constantes reducciones del costo de ventas, sin embargo cada mejora es un problema por que incrementa el costo fijo a ser absorbido por producción lo cual no es factible pues no se puede producir más. La producción trabaja en base a lo que ventas hale, sin embargo ya se ha tocado el tema ventas dejando claro que existe limitaciones para lograr vender más.

El cambio de producto es un problema también para la compañía, pues al haber cambiado el portafolio de muebles de un producto clásico a uno más simple y moderno los tiempos requeridos de mano de obra son menores lo que hace que tengamos más capacidad pero no la podemos aprovechar por falta de recursos.

CONCLUSION

El cuello de botella de la compañía es la falta de capital de trabajo que le permita estabilizar la producción para que pueda cubrir un presupuesto de ventas en forma eficaz. Esta misma falta de capital limita que la venta crezca aún teniendo la estructura para hacerlo.

Estamos en el punto de equilibrio donde la compañía no volverá para atrás, pero es el punto donde necesita dar el salto hacia adelante.

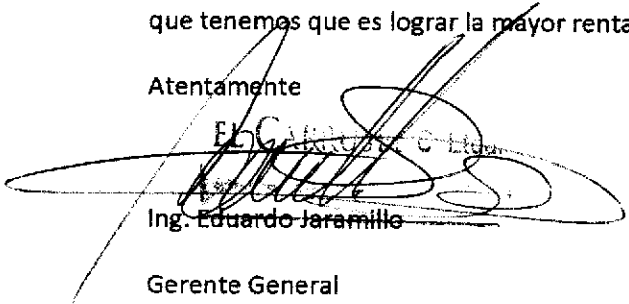
Hemos logrado el control total de las materias primas, ya no existe despilfarro, hemos logrado el control de la mano de obra, sabemos con exactitud cuánto debe producir una persona, que tiempo debe tomar la fabricación de un producto.

Hemos estructurado un costo de forma muy eficiente, tenemos un precio de venta competitivo y bien calculado, hemos entendido muy bien lo que el mercado busca y por eso vendemos más, tenemos el equipo de trabajo administrativo y de ventas a punto, hemos mejorado los procesos de producción y aún podemos mejorar más.

Carrusel solo necesita de capital de trabajo para lograr dar el salto final que de vuelta a la historia y le catapulte a un futuro mejor.

Esperamos que este informe sea un aporte más para los señores accionistas de quienes apreciaremos recibir sus comentarios y sugerencias que nos permitan lograr el objetivo común que tenemos que es lograr la mayor rentabilidad de nuestro querido Carrusel.

Atentamente



Ing. Eduardo Jaramillo

Gerente General

El Carrusel Cía. Ltda.