

INFORME DE GERENCIA GENERAL A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE EL CARRUSEL CIA. LTDA.

POR EL PERIODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2017.

Señores Accionistas:

De mis consideraciones

A continuación me permito presentar a ustedes el informe de la Gestión de la compañía durante el ejercicio Económico 2017, en base a los términos previstos por la ley y normativa vigente. Cabe aclarar que me incorporé como Gerente General de la Empresa en Julio del 2017 y que la Gestión en el primer semestre del año estuvo a cargo del Arq. Ramón Valdivieso.

Antes de empezar con la lectura del Informe debo de presentar mis agradecimientos al Sr. Juan Eljuri por la confianza depositada en mi persona para que lleve a cabo este reto muy interesante y ambicioso cual es el hacer de la Compañía Carrusel una Empresa con indicadores de gestión positivos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL – DONDE ESTABAMOS

Cabe indicar que el primer reto al ingresar a la Compañía y según requerimiento del Sr. Eljuri fue necesariamente el de poner la casa en orden pues se evidenciaron falencias muy significativas en el manejo de los Recursos Humanos tanto en lo referente al número de empleados necesarios para la operación de la Compañía, así como a la carga laboral asignada a cada uno de ellos, las descripciones de Funciones, Organigrama que no existía y sobre todo el Control Interno necesario en lo referente a la medición de la eficiencia y productividad de cada uno de los Recursos Humanos.

De esta manera se realizó una importante reducción de personal en 15 puestos de trabajo pasando de 65 colaboradores a 50, estos puestos de trabajo no eran necesarios pues las pocas funciones que tenían se les asignó a otros empleados para de esta manera completen sus cargas de trabajo además de que se evidenció de que las personas que salieron se habían ubicado muy cómodamente en una zona de confort y estaban acostumbradas a recibir sus sueldos sin hacer una actividad sostenida con un sobrante enorme de tiempo que les permitía dedicarse a sus actividades personales u otras gestiones. Esta reducción le significa a la Compañía un ahorro mensual de \$ 8,000 dólares, así mismo cabe mencionar que los costos de salida de este personal en la gran mayoría no tuvieron costo alguno.

DIAGNOSTICO FINANCIERO

Cabe mencionar que en el tema financiero y contable existía un desorden muy marcado empezando que al ingresar a la Compañía pude evidenciar que no existían los Estados Financieros de hace cinco

meses para atrás, así mismo se evidencio un desorden en las cuentas contables y una falta de manejo de la Contabilidad en base a la implementación de un manual de Políticas

Por ultimo quisiera dejar constancia que recibí la Compañía con impagos muy importantes a las Instituciones del Gobierno es así que se tenían deudas de dos años al Seguro Social, deudas desde el 2014 con el SRI y Súper Intendencia de Compañías y 2015 con el Municipio de Cuenca.

El personal de la Compañía estaba impago seis meses en el área administrativa y cinco meses en el área de Planta. Por ultimo existían importantes valores impagos a Compañías del Grupo como es el caso de Almacenes Juan Eljuri, Aekia, Austroexpress, Keramicos, Cartorama, Meprelpa, Artesa y Predial e Inversiones Boyaca.

Con el préstamo del Sr. Eljuri otorgado más el incremento de ventas en las Tiendas y ventas de Proyectos importantes se ha logrado reducir muy significativamente la deuda del Seguro Social, está prácticamente solucionado el tema del SRI así como de la Superintendencia de Compañías en lo referente al personal actualmente nos encontramos impagos nada más que un mes y a todas las empresas del Grupo les estamos cancelando las cuentas vencidas de años anteriores.

Cabe indicar que estamos siendo beneficiados con importantes valores por reducción de intereses y multas por la ley de Fomento Productivo.

DIAGNOSTICO PRODUCTIVO:

Como se había mencionado la Planta carecía totalmente de todo sistema de control de eficiencia y productividad las actividades de control estaban delegadas a varios jefes por lo que el liderazgo requerido estaba diluido.

Así mismo existía una falta total de todo mecanismo de emprendimiento que lleve a dotar a la Planta y a la producción de sistemas de optimización de la mano de obra, de procesos, de insumos, de materias primas, de proveedores que abaraten por medio de la optimización el costo de producción.

Actualmente nos encontramos incluyendo el sistema de procesos ISO 9001-2001 por lo que se han conseguido importantes avances en la eficientación de la Planta y de la producción

TIENDAS

Como había comunicado desde el año anterior a mi ingreso a la Compañía las Tiendas evidenciaban un descuido total en lo referente al mantenimiento de Infraestructura, iluminación, dotación de productos pues los que tenían en exhibición eran productos obsoletos o con problemas de calidad así mismo no existía ambientación tanto en lo referente al diseño de ubicación de espacios cuanto al diseño de la decoración también se evidencio problemas con cierto personal de ventas.

Hoy nuestras Tiendas no le piden favor a ninguna de las mejores Tiendas de muebles en el País pues realizamos una inversión en mejoras de infraestructura, están rotuladas, abastecidas de muebles de una cartera seleccionada de productos, así como hemos realizado el diseño de ubicación de los muebles y nos encontramos trabajando el tema de la ambientación y decoración

Pienso que las Tiendas deben de ser el soporte de la Compañía y que abastezcan mínimo el punto de equilibrio de los ingresos y que los proyectos en cambio sean los que generen la utilidad.

Con estos antecedentes procedo a informar sobre el desenvolvimiento de las cuentas de resultados durante el año 2017 resumidas en el cuadro adjunto.

Las Ventas Netas cayeron en el año 2017 versus el año 2016 en un 29% pues no fue suficiente tiempo el segundo semestre del año para compensar la caída de ventas que ya se había dado en el primer semestre.

El costo de ventas se redujo en un 1 % esto debido a las medidas tomadas para eficientar la Planta sobre todo en lo referente a la optimización de la mano de obra.

La utilidad bruta mejoro en un 1% esto básicamente a la mejora del costo de ventas

Los Gastos Operacionales de la Compañía de \$ 484.374 dólares registrados en el 2016 bajaron en el 2017 a \$ 392.554 dólares es decir se gastó menos un 20% este tema es muy importante pues si no se hubieran tomado las acciones correctivas en los gastos en el segundo semestre del año las proyecciones de perdidas hubieran superado los \$ 400,000 mil dólares pues el ahorro llego a los \$ 91.820 dólares.

Otro rubro complicado significa los gastos financieros que alcanzan el 13% de porcentaje sobre las ventas netas. Estos gastos se refieren a pago de intereses de préstamos y un rubro muy significativo es de gastos por multas e intereses así como costas procesales referentes a atrasos de cumplimiento de obligaciones legales con las Instituciones Gubernamentales.

Sin embargo, este gasto también de logro reducir de \$ 118.310 dólares a \$ 90.133 dólares es decir una reducción de \$ 28.177 dólares.

El margen de utilidad fue negativo en el 2017 pero se logró reducir la pérdida que en el 2016 fue

De \$ 364.779 dólares a \$ 301,200 es decir una reducción de un 18%.

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO – HACIA DONDE QUEREMOS LLEGAR

VENTAS

Necesitamos tener para los próximos años una Compañía estable, con autonomía financiera, capaz de poder cubrir todas sus necesidades de flujo de caja y así mismo ser capaz de generar resultados positivos de una manera recurrente, una Compañía que sea viable comercialmente y también factible desde el punto de vista financiero .

Es así que lo que necesitamos es potenciar las ventas lo requerido es al menos ventas de \$ 1.400.000 dólares para ello tenemos tres rutas de ventas la primera son las ventas Corporativas a Empresas de grupo la segunda es la venta en las tiendas y la tercera es la venta hacia nuevos nichos de mercado sean estos distribuidores , construcción , hoteles , instituciones y otros Clientes para ello requerimos fortalecer y ampliar la cobertura de ventas en todos estos canales.

Potenciar el recuperar y reclutar los Clientes Corporativos del Grupo que no trabajan con nosotros por ciertos problemas de cumplimiento y de políticas de ventas , a finales del año 2017 y en este año hemos realizado un barrido de las Empresas y ya estamos trabajando con algunas de ellas con las cuales no realizábamos negocios.

El tercer canal es las tiendas debemos de realizar las inversiones que faltan para conseguir de que los Almacenes se vean como lugares atractivos para los Clientes es el conseguir una sinergia entre la ambientación , el producto y el gusto del Cliente que generalmente compra por impulsó , debemos de potenciar las Tiendas con inventarios en amplitud es decir más producto para llenar los almacenes y en profundidad es decir nuevos productos , nuevos diseños nuevas líneas y nuevas colecciones.

PRODUCCION.-

Debemos de seguir abaratando el costo de producción por medio de la eficiencia, productividad y economía de escala de la Planta.

Hemos eficientado drásticamente la Planta por medio de la incorporación del sistema de procesos ISO 9001-2001 con este concepto hemos revisado los mecanismos de optimización en materia prima, insumos , maquinaria , herramientas , desperdicios , proveedores y por otro lado hemos aplicado el Plan de trabajo llamado Planta Ideal con este concepto hemos y estamos mejorando todos los procesos de la Planta así como la medición y control del recurso humano dentro de esta área .

Por ultimo al reducir la carga ociosa de la Planta por medio de un mayor volumen de producción y el haber retirado personal que no tenía funciones dentro de la Planta está influyendo positivamente en los costos de producción y por ende en los márgenes de contribución.

Gastos .-

El trabajo sobre los gastos en su mayoría lo realizamos al finalizar el año 2017 , es por esta razón que solo en seis meses de actividad se logró reducir \$ 120.000 dólares de gastos los cuales no generaban en absoluto ningún valor agregado , estamos concentrando los gastos solamente bajo la definición de gastos estratégicos es decir todo egreso debe de tener su relación costo / beneficio

En este año a pesar de tener una proyección de ventas mayor al 2016 y 2017 el gasto estará por debajo de lo gastado en estos dos años por lo que el porcentaje de gastos vs. Ventas netas tendrá un decrecimiento muy considerable.

RECOMENDACIONES:

Me permito realizarle al Sr. Eljuri las siguientes recomendaciones para el mejoramiento de la Compañía a corto y mediano plazo.

- 1- Debido a la necesidad de ampliar la cobertura de ventas en base a la diversificación de atención de nichos de mercado. Requerimos contratar una persona a partir de enero del 2019 para la fuerza de ventas a fin de que atienda estos nuevos segmentos.
- 2- Seguir realizando las inversiones que se han venido haciendo hasta ahora en las Tiendas esta vez sobre la ambientación y decoración para mejorar drásticamente la parte de compra de los Clientes por medio del impulso.
- 3- En base al análisis minucioso del mercado guiados por la viabilidad y factibilidad que ofrecen las diferentes ciudades de país así como en base al análisis de flujo de caja ver la posibilidad de apertura de una o dos nuevas Tiendas a fin de generar cobertura de ventas de jale.
- 4- Revisar la posibilidad de reubicar la Tienda de Cuenca pues el segmento de mercado al cual atendemos no concuerda o encuadra con el lugar de ubicación actual de la Tienda pues el sector está lleno de mueblerías de segmento adquisitivo bajo precisamente debido a que la zona es de tránsito de personas de este segmento adquisitivo.
- 5- Dentro del área administrativa actualmente contamos con el personal adecuado es decir las personas correctas en los puestos correctos. En la Planta seguimos atentos pues todavía podríamos tener personal que nos sean las personas correctas en los puestos correctos en tal caso seguiríamos renovando el personal de esta área.
- 6- En cuanto a los activos de la Compañía solicitarle al Sr. Eljuri revise la posibilidad de permitirnos renovar el contrato de arrendamiento con Cartopel, nos permita seguir con el contrato de arrendamiento de la Tienda de Quito y se revise la posibilidad de dinamizar la venta del terreno de Patamarca a fin de buscar algún ingreso de liquidez que nos permita generar un capital de trabajo que de sostenibilidad al Plan de Trabajo propuesto.

Atentamente,

Dr. Marlon Zamora S.

Gerente General