

**Cuenca, Julio 2016**

## **INFORME DE GERENCIA**

### **Ejercicio Económico 2015**

#### **ANTECEDENTES**

En mi calidad de Gerente y representante legal en el presente año, me corresponde elaborar el informe de Gerencia del año 2015, sin embargo de no haber estado en funciones en el mencionado periodo, empecé a laborar en Electroéxito el 4 de enero del presente año, este informe contiene la situación de la compañía antes de esa fecha.

Electroéxito cuenta con 30 locales al final del año 2015, a principio de año eran 40 locales, ubicados en 7 provincias donde habitan aproximadamente el 34% de la población nacional, terminan el año con 232 empleados, con una relación de 2.5 empleados productivos versus 1 empleado administrativo, por local tenemos en promedio 5.6 personas.

Como antecedentes externos, podemos decir que en este año se incrementan restricciones a las importaciones, se mantienen cupos e impuestos regulatorios y se implementan las salvaguardas que encarecen en un 34% nuestra oferta, el gobierno promociona el cambio de la matriz energética, concretamente para nuestro sector, la implementación de cocinas a inducción y por otro parte el plan Renova,

La caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar y las devaluaciones de las monedas de nuestros vecinos, ha motivado la carga de impuestos y medidas que afectan al mercado interno, desmotivando el consumo y encareciendo los productos.

Internamente no se cuenta con un flujo de caja adecuado fruto de la mala colocación de créditos y consecuentemente una mala o nula recaudación, que obviamente limita la capacidad de negociación en la compra de productos, por lo que se apostó a proveedores que nos venden a crédito con precios y tasas que encarecen nuestra oferta a niveles inmanejables, propiciando la baja recurrencia o pérdida de

clientes que al poco tiempo se dan cuenta de tales diferencias y simplemente no vuelven.

Como consecuencia de lo anterior existe también el retraso en los pagos al sistema financiero, Bancos, Bolsa de Valores que generan intereses, mora y multas, así también a instituciones como el SRI, IESS y MRL , donde se debe cancelar multas que definitivamente afectan la operación.

## **PRESENTACION DE INFORMACION A ENTIDADES DE CONTROL EN OCTUBRE DEL 2015**

Por efectos de cumplir con los requerimientos de presentación trimestral de información a las entidades de control en especial a la Intendencia de Mercado de Valores, se suscriben estados financieros con corte a septiembre del 2015, en los cuales se señala que la compañía a esa fecha, presentaba una utilidad de \$. 39.8 mil

Esta utilidad en los estados financieros no era la que se generó hasta la fecha en mención, sino que se origina producto de la alteración de los estados financieros al apropiarse anticipadamente de los ingresos de intereses por cobrar de \$. 1.02 millones, cuyo objeto era ocultar la pérdida existente de \$. 1.26 millones siendo está la cuenta más relevante.

Este proceder al igual que en el año 2014, fueron instrucciones directas de la administración, esto es lo referido en forma verbal y escrita por el contador de la compañía.

## **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

### **PERSONAL .-**

Como ya mencioné, a principio de mi administración, contamos con 232 personas, hemos reemplazado a 18 de los 30 jefes de almacén y a todos los regionales, la mayoría por situaciones dolosas. En el mes de enero 2016 teníamos pendiente de pago, cinco quincenas, liquidaciones no pagadas por más de \$170 mil con las consecuentes multas, amenazas de cierre de almacenes con “brazos caídos” y en

general una total desmotivación en todos los niveles de este recurso que es fundamental para el resultado.

#### **OBLIGACIONES CON TRABAJADORES**

Las obligaciones por salarios y beneficios como décimos tercero y cuarto han sido honradas en su totalidad. Por concepto de liquidaciones se encuentran pendientes algunos valores los que no han sido cancelados por falta de recursos en primera instancia y por cuanto deben ser revisadas en su totalidad.

#### **OBLIGACIONES CON ENTIDADES DEL ESTADO**

##### **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS. -**

Luego de varias notificaciones preventivas de clausura y prohibición de enajenar los bienes de la compañía, se ha podido efectuar pagos que sobrepasan los \$. 400 mil desde enero de 2016 hasta esta fecha, parte de los fondos fueron generados de la actividad de la compañía y una porción importante se obtuvo de una nueva operación otorgada por el Saik-bank. Al momento se encuentran pendiente de pago obligaciones por aproximadamente \$. 200 mil.

##### **INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. -**

Se procedió a suscribir un convenio de plazo administrativo el que abarca las obligaciones hasta diciembre del 2015, el cual se ha venido cumpliendo dentro de los márgenes establecidos, con retrasos en algunos casos.

#### **PROCESOS JUDICIALES**

Los procesos judiciales que enfrenta la compañía como demandado son en su mayoría por liquidaciones de haberes no canceladas a ex empleados y por pagos de adquisiciones de bienes y servicios pendientes de pago, especialmente del rubro arriendos.

La relación con los dueños de casa a los que considero "socios estratégicos", está muy deteriorada fruto de los constantes retrasos en el pago de arriendos, por esta razón hemos enfrentado juicios, desalojos, cierre de almacenes y una débil posibilidad de negociar un nuevo contrato en condiciones favorables, físicamente los locales no

tienen un buen aspecto, algunos incluso mantienen los letreros antiguos.

Los juicios /demandas planteados por Importadora Tomebamba y Challenger ya tienen instancia de sentencia donde estamos obligados a pagar aproximadamente \$ 1.1 millones entre capital e intereses,

## **ASPECTOS FINANCIEROS**

Como se reflejan en los estados financieros, el año 2015 la compañía presenta una pérdida de \$ 1.6 millones, para este análisis se consideró la rectificación solicitada por la Superintendencia de Compañías de los estados financieros del año 2014; según informe de la firma auditora en dicho año pasa de haberse presentado utilidades por \$ 178 mil a una pérdida de \$ 444 mil. Como consecuencia de lo señalado en el año 2015 se pierde \$1.2 millones más que el año 2014, además de arrojar por tercer año consecutivo pérdidas para la compañía (2015, 2014 y 2013), lo que deriva en que, al cierre del ejercicio fiscal del año 2015 se llegue a un patrimonio negativo de \$ 116 mil.

De igual forma los ingresos disminuyeron de \$10.2 millones a \$7.3 millones lo que representa un 28,6% menos con respecto al año 2014. La participación del costo de ventas se mantuvo en 61,5% al igual que el margen bruto en 38,5% con relación a las ventas netas, esto demuestra que los márgenes y/o descuentos otorgados han sido similares al año 2014.

Los gastos operativos presentaron una reducción de \$4.7 millones a \$4.4 millones con respecto al año 2014, principalmente en el rubro gasto de ventas y una leve disminución en el gasto administrativo, pero al medir la relación gasto operativo contra el nivel de ventas generadas en el año, la incidencia en la participación se incrementa en un 14,6% con relación al periodo anterior, siendo esta una carga muy grande para la estructura financiera de la compañía.

El ratio de liquidez se mantiene sobre 1 veces durante el período 2015, esto indicaría que la compañía podría cubrir sus obligaciones en el corto plazo, no obstante, este dato se basa principalmente en el valor de cuentas por cobrar dentro del activo corriente, sin embargo, gran

parte del valor de cartera es de difícil recuperación lo que ha ocasionado una iliquidez en la compañía para cumplir sus obligaciones de corto plazo.

La compañía tiene un alto grado de apalancamiento llegando a estar comprometida al cierre del ejercicio económico en más del 100% de sus activos. Finalmente, los índices financieros de rentabilidad son negativos como consecuencia de la pérdida del ejercicio fiscal y el déficit que presenta el patrimonio de la compañía.

### ENDEUDAMIENTO

Se registra un endeudamiento resumido en los datos siguientes, situación que constituye un motivo de preocupación para la administración por no existir una política definida de pago y al ser los recursos inexistentes:

<u>Institución</u>	<u>Saldo</u>
BANCO DEL AUSTRO	772.270,12
FINANCIERA MIL-PANAMA	428.747,60
FINANCIERA UNION DEL SUR	3.623.842,32
EMISION DE OBLIGACIONES	730.194,30
FINANCIERA PANAFIN S.A.	852.523,06
BANCO DEL PICHINCHA	1.613.231,89
CRESAFE	32.098,54
BANCO DEL AUSTRO	5.771.748,22
EMISION DE OBLIGACIONES	1.274.458,18
Total	<u>15.099.114,23</u>

La operación suscrita con Banco del Austro ha sido refinanciada en dos oportunidades razón por la cual el no cumplir con el pago mensual genera problemas para dicha entidad sin embargo el poder honrar esta deuda es sumamente complicado por temas de flujos.

El caso de Banco del Pichincha es preocupante ya que por esta operación se deben efectuar abonos cada mes de \$. 150 mil el no hacerlo, representa que el banco reporte el incumplimiento al buró de crédito y central de riesgos a nombre de cada uno de los clientes cuya cartera se vendió, generándose problemas para el cliente que pueden acarrear demandas por daños y perjuicios, actualmente se mantiene un valor vencido de pago de alrededor de \$ 160 mil más la devolución del fondo de garantía.

Respecto a la emisión de obligaciones al momento no se registran pagos vencidos sin embargo es necesario dejar sentado que esta obligación no se ha podido cubrir con fondos propios, sino que para ello se ha debido recurrir a fondeo con Saik Bank.

#### **ASPECTO COMERCIAL**

Las ventas del año 2015 fueron de \$7.2 millones con 40 agencias en promedio, representa un decremento con respecto a la venta del año 2014 con 44 agencias de -28,5%, de alguna manera esta cifra es la respuesta a la desmotivación al consumo de productos suntuarios que por la situación económica del país manifiesta el público objetivo, la carga de impuestos afecta al mercado, por otra parte, la imposibilidad de comprar un mix de productos adecuados a precios y condiciones que desemboquen en una oferta competitiva.

Durante el año 2015 se cerraron 9 locales, entre ellos el de California que fue el de mayor venta, solamente esta unidad representó más de un millón de dólares en facturación anual en el 2014.

El rubro Motos es muy relevante para nuestra operación, por las marcas del grupo y por el apalancamiento, en el año 2013 se vendieron 809 unidades, en el 2014 150 unidades y en el 2015 281 unidades, es evidente que las políticas de precios marcan una diferencia inmanejable que aleja a nuestro cliente y deteriora nuestra cobranza, es de suma importancia hacer una reingeniería de precios desde el importador para que corporativamente ganemos participación de mercado con cada marca, si mantenemos esa diferencia, debemos

pensar en comercializar marcas que nos ofrezcan diferencias mínimas perfectamente manejables.

## **INVENTARIO**

Activo importante que desafortunadamente al terminar el periodo no representa su verdadero potencial, apenas el 33.9% está en condiciones de SI REPOSICION, el 66% restante no puede ser vendido en condiciones de nuevo, por su relevancia y por imagen en los almacenes es imperativo hacer planes de evacuación rápidos y efectivos.

## **COMPRAS**

El deterioro del inventario responde a la falta de rotación, tanto en productos nuevos como en productos usados, por una mala política de compra que encarece los mismos y a una mala decisión en el mix de productos que no se enfocan en las necesidades de nuestro público objetivo, las bodegas poseen productos que no se pueden comercializar y que han pasado años deteriorándose, en muchos casos canibalizándose, además de producto en retiro preventivo por los cuales nunca se emitió notas de crédito que permita poner a disposición de las tiendas para volverlos a vender.

## **ASPECTOS SOCIETARIOS**

Se ha cumplido con la regularización de los libros sociales y demás documentación correspondiente a expedientes de juntas y libros de actas, encontrándose pendiente el acta en la cual se autoriza el suscribir el préstamo con Banco del Austro.

Esta Acta no fue suscrita por el accionista principal teniendo ya conocimiento de esta situación la entidad de control.

## **SOFTWARE CONTABLE**

El software contable existente no es el adecuado para la actividad de la compañía, registra muchas deficiencias en lo referente a reportes y no brinda las seguridades básicas requeridas. Al inicio de mi gestión fue

una de las principales preocupaciones pues no era posible la obtención de la reportería adecuada para revisiones y toma de decisiones

No se dispone de módulos integrados que permita identificar el origen de los saldos y su congruencia con la realidad de la compañía por lo que se ha tenido que trabajar en muchos casos con archivos reconstruidos en excell cuya información no puede ser considerada como certera en un porcentaje confiable.

Tan inoperante es dicho software contable que incluso no es posible desde el mismo generar los reportes mensuales para la administración tributaria debiendo elaborarse estos en forma manual generándose errores que en la mayoría de meses ocasiona que se deba efectuar declaraciones sustitutivas.

Se procedió a la contratación del Ingeniero Wilson Pauta quien se encuentra elaborando un nuevo software contable acorde con las necesidades de la compañía el mismo que no será posible concluirlo antes de los primeros meses del año 2017. Al momento nos encontramos en la fase de migrar la información.

## **PROYECCIONES Y SUGERENCIAS**

Creo prudente con los antecedentes expuestos, apelar a una herramienta estratégica que trabaja precisamente en los puntos claves mencionados , para iniciar la reconstrucción y la expansión de la compañía, es "La mezcla de marketing y las cuatro P",

### **PRODUCTO**

Enfocarnos en el mix de productos TOP 30 de los más vendidos en el mercado local y que se constituye en la demanda del público objetivo en cada almacén, los mismos deben ser comprados a proveedores idóneos que nos ofrezcan, variedad, calidad, diseño, garantía y servicio,

### **PRECIO**

Es una parte importante que se ha constituido en el detonante de los problemas en la colocación y la reventa de los distintos productos, debemos contar con proveedores que nos ofrezcan precios competitivos, descuentos, bonificaciones, periodos de pago y planes de crédito, la compra de los diferentes productos debe tener un sentido contrario, partiendo del PVP que necesitamos para estar en la preferencia del cliente. Caso aparte mi sugerencia de hacer una reingeniería en los precios de motos que nos lleven corporativamente a tener una mejor participación de mercado.

### **PROMOCION**

Componente que nos permite darnos a conocer en las diferentes localidades, publicidad, propaganda, promoción de ventas, internet, activaciones.

### **PLAZA**

Es el almacén ideal "un almacén limpio, ordenado y dispuesto para la venta, con mercadería adecuado y con vendedores perfectamente entrenados con un mínimo nivel de conocimiento que quieran vender ", en este punto es importante mencionar que debemos cambiar algunas localidades que no están en ubicaciones relevantes, además del adecentamiento en primera instancia y remodelación una vez que hayamos alcanzado un valor de venta importante.

### **CRECIMIENTO**

La compañía no posee un adecuado mix en cobertura, no tenemos presencia en la sierra ni en las ciudades principales donde existe una mayor población y consecuentemente mejores oportunidades, tenemos una capacidad instalada o un back office que respaldaría el crecimiento de preferencia en la sierra por los buenos índices de cobranzas que históricamente se presentan, actualmente existen herramientas rápidas y muy eficientes para el otorgamiento del crédito que analizan cada segmento y la forma de mantener índices de recuperación aceptables , estas herramientas funcionan muy bien en ciudades grandes donde existe un historial crediticio con la mayoría de clientes.

### **CREDITO Y COBRANZAS**

Estamos haciendo alianzas con compañías de análisis de crédito reconocidas en el medio local, con la intención de obtener un score a la medida de nuestros requerimientos, el objetivo es tener un crédito rápido que retenga buenos clientes identificados en el sistema con una base rica en información. Paralelamente queremos establecer un programa de fidelización de clientes con promociones y valores agregados importantes que aumenten nuestra base de datos.

Por el tipo de almacenes que tenemos y que pretendemos tener, considero necesario establecer un sistema de cobranza paralelo con una doble acción, que combina al call center y las asignaciones con el control y administración de la cartera por parte del Inspector de crédito y cobranza, donde el mismo tenga voz, voto y sobre todo responsabilidad. El sistema de pago está estrechamente ligado a esa condición por lo que se vuelve altamente eficiente.

Hasta aquí mi informe, en espera de su aprobación.

Atentamente,



Ing. Rodolfo García Pérez Bolde

GERENTE GENERAL

ELECTROEXITO