

INFORME DE LABORES DE GERENTE GENERAL

Ejercicio económico del año 2015

Señores Accionistas

Por medio de la presente y en ejercicio de mis funciones como Gerente General de la compañía Libri Cuenca, en conformidad con lo dispuesto por la Ley y en nuestros estatutos, entrego a ustedes el informe de labores desarrolladas por Libri Cuenca S.A. en el ejercicio económico terminado el 31 de diciembre de 2015.

Entorno:

El año 2015 representó un estancamiento económico para el Ecuador, a diferencia de años anteriores donde se experimentaba crecimientos significativos de la economía, el comercio interno y externo del país se ha visto afectado por la caída del precio del petróleo y la apreciación del dólar.

Nuestro negocio de librerías se ha visto totalmente afectado por la realidad económica que vive el país. Cada vez receptamos menor número de clientes sobre todo en nuestra casa matriz del Centro Histórico, en el caso del Mall del Río los fines de semana y feriados son los que logran sacar adelante la operación de la sucursal.

Este año Libri Cuenca sufrió también un proceso de cambios en accionistas, sistemas y proveedores que han perjudicado directamente las ventas. Toda esta transición que será descrita a lo largo del informe, tiene como finalidad beneficiar a la empresa y sus resultados serán visibles a largo plazo.

La operación de Libri Cuenca en el año 2015 no cumplió las metas planteadas y nos sorprendió con resultados inesperados en las dos sucursales. A continuación detallo el ejercicio económico del año 2015:

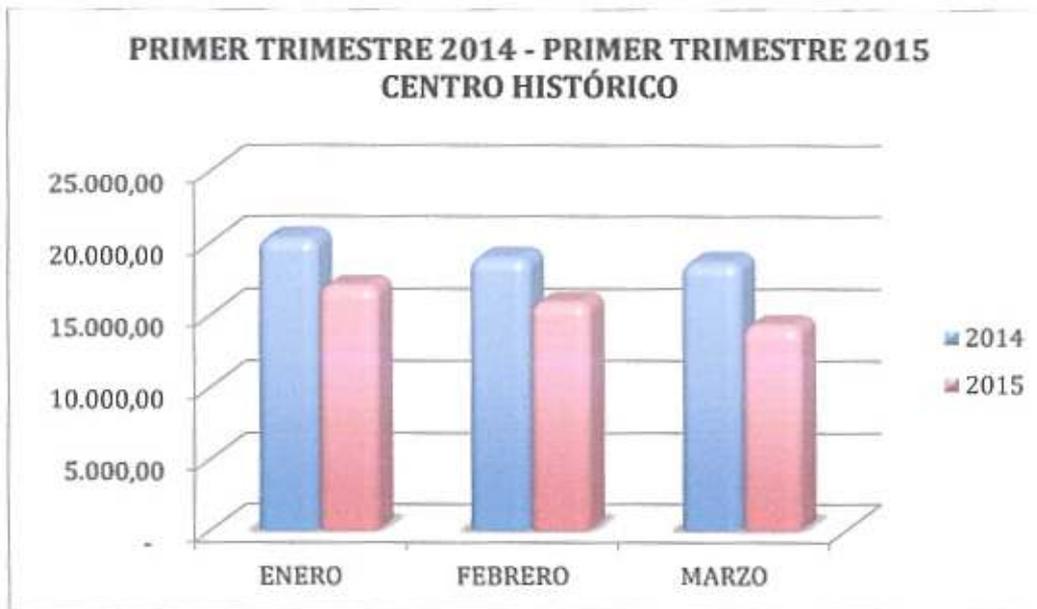
Situación económica de la empresa:

INGRESOS:

PRIMER TRIMESTRE

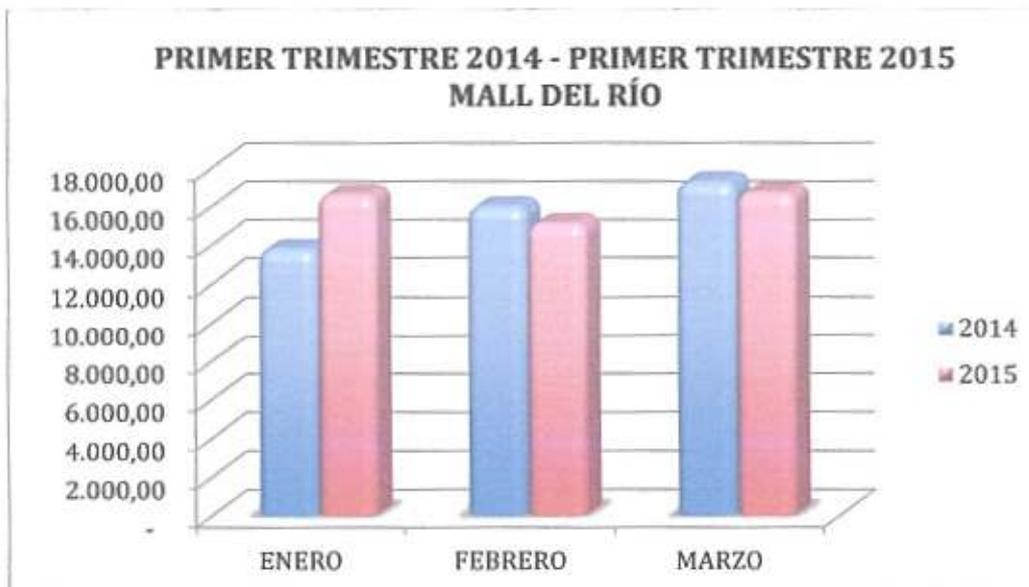
CENTRO HISTÓRICO

	2014	2015	DIFERENCIA
ENERO	20.322,20	16.998,30	-3.323,90
FEBRERO	18.952,78	15.864,04	-3.088,74
MARZO	18.628,09	14.262,06	-4.366,03
TOTAL INGRESOS	57.903,07	47.124,40	-10.778,67



MALL DEL RÍO

	2014	2015	DIFERENCIA
ENERO	13.774,75	16.621,40	2.846,65
FEBRERO	15.989,58	15.103,04	-886,54
MARZO	17.284,95	16.702,52	-582,43
TOTAL INGRESOS	47.049,28	48.426,96	1.377,68



El primer trimestre del año se presentó con ventas bajas para ambas sucursales, en nuestra matriz del Centro Histórico las ventas disminuyeron en -19% sintiéndose cada mes menor afluencia de clientes. Por su parte el Mall del Río logró mantenerse

trimestralmente con 3% a favor, siendo enero el único mes positivo del año para esta sucursal.

A nivel cadena de las librerías, empezamos a sentir una recesión por parte de los clientes. Además durante estos tres meses, pese al trabajo en conjunto con el departamento comercial en Quito, sentimos la ausencia de títulos importantes e infaltables lo cual afectó directamente a nuestras ventas. Otro punto en contra de nuestros ingresos fue el cierre del punto de venta en el Aeropuerto Mariscal Lamar.

SEGUNDO TRIMESTRE

CENTRO HISTÓRICO

	2014	2015	DIFERENCIA
ABRIL	18.895,58	18.363,09	-532,49
MAYO	19.874,77	13.976,82	-5.897,95
JUNIO	18.052,64	16.026,89	-2.025,75
TOTAL INGRESOS	56.822,99	48.366,80	-8.456,19



MALL DEL RÍO

	2014	2015	DIFERENCIA
ABRIL	20.858,14	17.213,69	-3.644,45
MAYO	20.574,60	15.541,99	-5.032,61
JUNIO	22.057,98	13.983,49	-8.074,49
TOTAL INGRESOS	63.490,72	46.739,17	-16.751,55



El segundo trimestre del 2015 fue de muy bajo movimiento en ambas sucursales y las ventas globales disminuyeron en -21%. El Centro Histórico redujo sus ventas en -15% y el Mall del Río en -26%.

Después de la Junta Universal de Accionistas en abril de 2015, Libri Cuenca entró en un periodo de transición bastante fuerte que nos afectó hasta finales de año en distintos aspectos de la empresa, resaltando el tema de ventas.

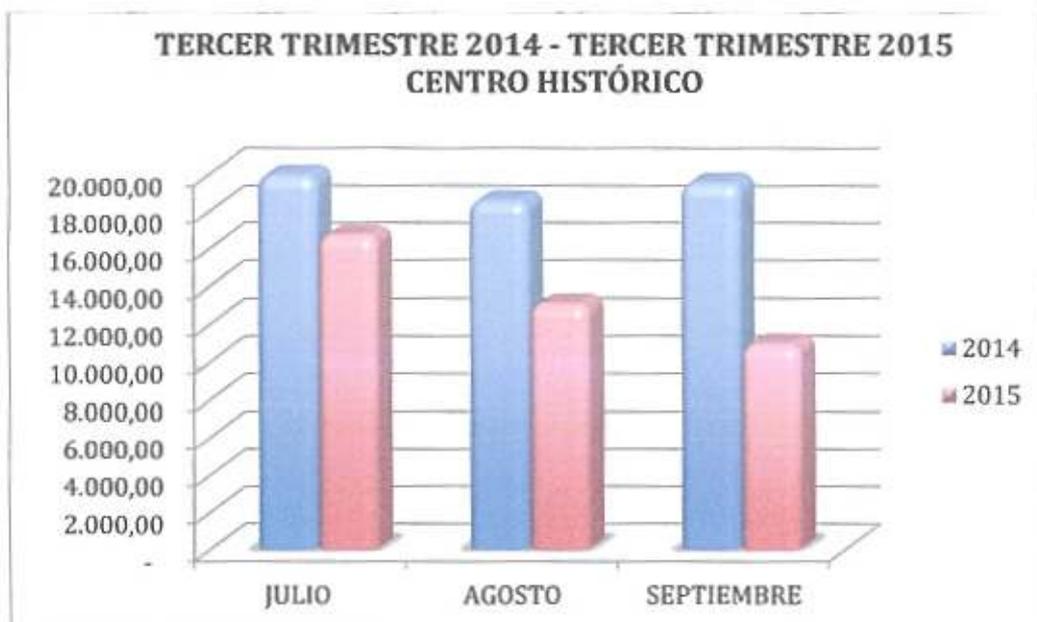
Realizamos devoluciones masivas de proveedores locales solicitadas por las nuevas políticas de Libri Mundi. La falta de abastecimiento en seguida, provocó un vacío en las estanterías de ambas sucursales y la oferta bajó notablemente para los clientes. Durante el mes de junio, recibimos mercadería nueva de Mr. Books una vez por semana, dicha mercadería pese a ser muy bien seleccionada y su rotación bastante alta, no logró abastecernos lo suficiente para mantener las ventas de años anteriores.

Otra desventaja en nuestra cadena fue la eliminación de descuentos del 10% y 5% a los clientes Libri Mundi, lo cual nos causó varias molestias, ya que además la mayoría de los libros provenientes de Mr. Books también llegaban con valores mucho más altos que antes.

TERCER TRIMESTRE

CENTRO HISTÓRICO

	2014	2015	DIFERENCIA
JULIO	19.936,07	16.686,71	-3.249,36
AGOSTO	18.551,37	13.053,36	-5.498,01
SEPTIEMBRE	19.494,36	10.912,18	-8.582,18
TOTAL INGRESOS	57.981,80	40.652,25	-17.329,55



MALL DEL RÍO

	2014	2015	DIFERENCIA
JULIO	20.606,94	18.276,91	-2.330,03
AGOSTO	22.596,37	10.718,45	-11.877,92
SEPTIEMBRE	16.072,68	8.698,15	-7.374,53
TOTAL INGRESOS	59.275,99	37.693,51	-21.582,48



El tercer trimestre fue el de menor ingreso para Libri Cuenca en todo el 2015, disminuyendo las ventas del Centro Histórico en -30% y del Mall del Río en -36%. Durante

el mes de julio el Mall del Río logra recuperarse frente a meses anteriores pero en comparación con el 2014 seguimos alejados de las metas.

El segundo semestre del año es totalmente decisivo para los resultados globales de Libri Cuenca, es en este periodo cuando empezamos a sentir de manera directa la afectación de la transición en nuestras ventas.

Los meses de agosto y septiembre han sido siempre más complicados por la temporada, a este año se le suma la falta de stock en ambas sucursales y la falta de interés de los clientes por seguir comprando en nuestras tiendas perdiendo nosotros la fidelidad de los mismos.

Septiembre representó el mes de mayor pérdida en el año debido a las ventas reducidas a casi la mitad en comparación con el año 2014. Es en este mes que realizamos la primera compra firme a Mr. Books para abastecernos para el último trimestre del año, los cambios no se notarán sino hasta diciembre.

Es importante mencionar que a partir del 16 de septiembre de 2015 empezamos a utilizar en nuevo sistema de ventas y contabilidad Zyma Pos después de un año de lo previsto. El sistema nos ha facilitado nuevas modalidades que nos han permitido ser más eficientes en cuanto a facturación y ventas.

CUARTO TRIMESTRE

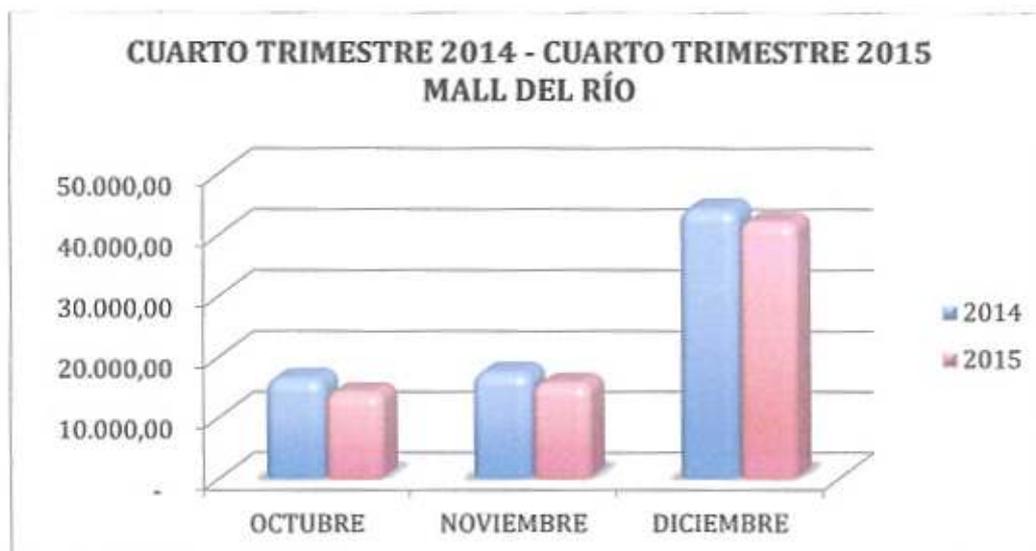
CENTRO HISTÓRICO

	2014	2015	DIFERENCIA
OCTUBRE	16.177,33	14.226,32	-1.951,01
NOVIEMBRE	16.895,58	12.665,56	-4.230,02
DICIEMBRE	54.659,07	45.297,08	-9.361,99
TOTAL INGRESOS	87.731,98	72.188,96	-15.543,02



MALL DEL RÍO

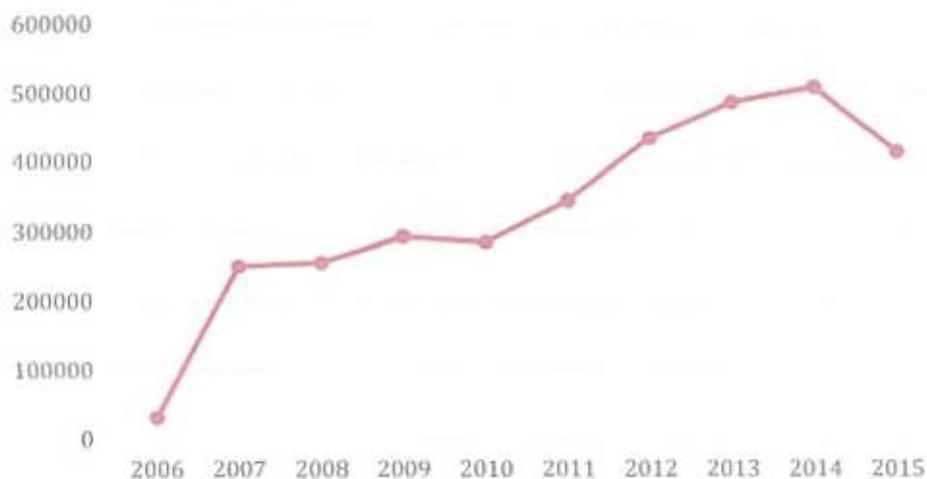
	2014	2015	DIFERENCIA
OCTUBRE	16.358,43	14.030,18	-2.328,25
NOVIEMBRE	17.352,17	15.544,03	-1.808,14
DICIEMBRE	44.203,06	42.062,51	-2.140,55
TOTAL INGRESOS	77.913,66	71.636,72	-6.276,94



El cuarto y último trimestre del 2015 cambiamos definitivamente la modalidad de compras tanto a proveedores firmes como consignados. Rellenamos las librerías con material nuevo y con la ventaja de ser escogido por nosotros según lo más conveniente para nuestras tiendas.

Pese a la gran oferta en calidad y en cantidad, seguimos sintiendo la ausencia de clientes y pudimos percibir los meses previos a la navidad una fuerte recesión que nos perjudicó en los dos locales. En nuestra matriz del Centro, también influyeron factores externos que provocaron meses bastante bajos, el mal clima que ahuyenta a los transeúntes a caminar por el sector y la construcción del tranvía que reniega a los compradores a circular por el Centro Histórico.

Como resultado final del año 2015, nuestros ingresos globales fueron reducidos en -19% en comparación con el año 2014. Sin duda la combinación de la transición que ha sufrido Libri Cuenca y el mal momento económico que vivimos a nivel país, nos ha perjudicado y nos ha obligado a tomar medidas para mantener la utilidad de la empresa.

TOTAL 2014 - TOTAL 2015**CENTRO HISTÓRICO****MALL DEL RÍO****INGRESOS LIBRI CUENCA 2006 - 2015**

ANALISIS HORIZONTAL

CENTRO HISTÓRICO

COSTOS/GASTOS:

COSTOS:

COSTOS		VARIACION
2014	132.579,44	-16,00%
2015	111.431,95	

Al estar relacionados directamente con las ventas, los costos también se reducen, en el caso del Centro Histórico en -16%. Cabe recalcar que desde el mes de septiembre, Libri Cuenca añade el costo de ventas por inventario en firme dadas las nuevas negociaciones con Mr. Books.

GASTOS:

	2014	2015	VARIACION
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	31.632,74	28.709,28	-9,24%
TOTAL GASTOS VENTAS	66.626,47	60.866,74	-8,64%
TOTAL GASTOS	98.259,21	89.576,02	-8,84%

Como hemos señalado durante los informes en el transcurso del año, es nuestro deber medir los gastos de la empresa y mantenerlos bajos frente a las dificultades que hemos tenido en ventas. Para el año 2015 hemos reducido el gasto del Centro Histórico en casi -9%.

Los *gastos de administración y ventas* se han reducido en comparación con el año anterior tomando en cuenta los siguientes detalles:

- Bonos y comisiones de los empleados han sido afectados directamente por las ventas, por lo que los rubros han sido reducidos.
- Luego de la reparación de 2014 de nuestra casa matriz, hemos mantenido las instalaciones sin mayores cambios debido a la prioridad que hemos dado al tema de transición en la empresa.
- En temas de publicidad y promoción, hemos reducido -61% los valores en comparación con el 2014. Desde diciembre hemos creado una nueva cuenta de Facebook, que esperamos tenga la misma acogida que nuestra cuenta anterior. También hemos mantenido nuestros canales fijos de difusión como Diario El Tiempo, sugerencias de libros en Diario El Mercurio, Festival Escenarios del Mundo.
- Desde septiembre de 2015 asumimos también gastos importantes que en años anteriores eran reconocidos a Libri Mundi Quito, varios de ellos han resultado totalmente convenientes adquirirlos directamente a proveedores locales (fundas, separadores, papel de regalo).
- Otro punto a favor en la reducción de gastos, es el transporte y fletes que dejaron de utilizarse desde el segundo semestre del año para ambas sucursales.

- En cuanto al seguro de ventas contamos con el respaldo de Bypsa, con cobertura a nuestros equipos y mercadería en temas de incendios, robo y asalto, fidelidad y rotura de maquinaria.

MARGEN/UTILIDAD:

	2014	2015	VARIACION
UTILIDAD BRUTA	127.860,40	96.900,46	-24,21%
MARGEN BRUTO	49,09%	46,51%	

	2014	2015	VARIACION
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DE IMPUESTOS	29.029,54	8.345,13	-71%

Los resultados del año 2015 no han sido los mejores para nuestra matriz del Centro Histórico. La utilidad generada se redujo en \$20.684, casi la cuarta parte de la utilidad generada en 2014.

Como se puede observar, nuestro margen bruto también se redujo notablemente dadas las negociaciones con nuevos proveedores quienes nos entregan la mercadería al 35% de descuento (siendo Planeta la única editorial que nos consigna al 42%).

MALL DEL RÍO**COSTOS/GASTOS****COSTOS:**

COSTOS		VARIACION
2014	120.769,32	-14,60%
2015	103.135,16	

Al igual que nuestra matriz, el Mall del Río redujo sus costos en casi -15% y se añadió un valor bastante cercano al del Centro Histórico en inventarios.

GASTOS:

	2014	2015	VARIACION
TOTAL GASTOS ADMINISTRACION	27.340,81	25.544,95	-6,57%
TOTAL GASTOS VENTAS	50.922,33	46.421,16	-8,84%
TOTAL GASTOS	78.263,14	71.966,11	-8,05%

El gasto total del Mall del Río fue reducido en -8,05%. Para los resultados globales es de vital importancia mantener estos rubros bajos en ambas sucursales.

Los *gastos de administración y ventas* del Mall del Río también se vieron reducidos por factores explicados previamente en el detalle del Centro Histórico, destacando los rubros de Publicidad y promoción, Fletes ventas, y Comisiones de tarjetas de crédito.

El año 2015 mantuvimos el personal, trabajando todas las vendedoras como mínimo un año. En cuanto a bonos y comisiones también se reduce el gasto por los bajos montos en ventas. En cuanto a sueldos y horas extras, resulta complicado la reducción de gastos debido al horario pesado que maneja el centro comercial.

MARGEN/UTILIDAD:

	2014	2015	VARIACION
UTILIDAD BRUTA	126.960,33	95.361,20	-24,89%
MARGEN BRUTO	51,25%	46,63%	

	2014	2015	VARIACION
UTILIDAD LIQUIDA ANTES DE IMPUESTOS	48.697,19	23.395,09	-52%

El margen bruto de nuestro local del Mall del Río se vio afectado el doble que el del Centro Histórico bajando a 46,63%. Por otra parte, el 2015 es el primer año que las ventas del Mall del Río alcanzan con muy poca diferencia a las del Centro Histórico.

Finalmente la utilidad líquida de esta sucursal se redujo a menos de la mitad, y los resultados se asemejan al primer año de operación de esta tienda. Este año sin duda nos ha sorprendido de manera especial en el Mall del Río que últimamente ha sido nuestro "salvavidas", sin embargo conociendo la situación que atravesamos nuestra prioridad es mantener la utilidad de Libri Cuenca positiva en ambas sucursales.

UTILIDADES LIBRI CUENCA S.A.

15% Participación trabajadores	4.511,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.567,46
22% Impuesto a la Renta	6.580,40
UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL	18.987,06
10% Reserva Legal	1.898,71
UTILIDAD LIQUIDA PARA ACCIONISTAS	17.088,35

Este año pese a las dificultades, Libri Cuenca generó utilidades por quinta vez en sus nueve años de operación. A diferencia de años anteriores, nuestra prioridad fue el ahorro en gastos ya que las ventas mostraron desde principios de año un panorama para nada alentador. Como he mencionado a lo largo de este informe, son varios los factores que han hecho nuestra dinámica de ventas lenta y pausada.

Cabe recalcar que el principal error del año 2015 fue el desabastecimiento de stock por casi cinco meses, lo cual ha provocado no solo ingresos bajos sino pérdidas de clientes, desmotivación en el personal, y deja un gran trabajo para el año 2016 en todos los ámbitos operativos de nuestra empresa.

Estamos confiados en que los números irán subiendo para beneficio de todos. La utilidad líquida para los accionistas es de \$17.088,35 y queda a total disponibilidad de los mismos. (ANEXO DISTRIBUCION DE UTILIDADES ACCIONISTAS 2015).

TEMAS VARIOS LIBRI CUENCA:

Instalaciones: Previo al Directorio del 2015, se tenía planeado remodelar la casa matriz y restaurarla a un solo piso, ya que la operación del segundo piso no resulta rentable. Sin embargo dado el periodo de transición este tema fue dejado de lado, incluyendo el tema del arriendo del local anexo a la casa. La casa del Centro Histórico se ha mantenido en excelentes condiciones luego de la remodelación de agosto 2014.

En cuanto al Mall del Río el mantenimiento ha sido básico y se ha remodelado únicamente las estructuras de las repisas para mayor exhibición y cuidado de los productos de esta sucursal.

Sistemas: Como mencioné previamente, el último trimestre del año arrancamos con el nuevo sistema de ventas y contabilidad. Esta herramienta ha resultado beneficiosa en cuanto a eficiencia de los vendedores y un mejor manejo de cuentas, facturas, e ingresos/egresos de mercadería. Para el correcto funcionamiento de nuestro sistema, instalamos la antena solicitada por Germán Arias y Alex Benítez con el fin de tener un enlace permanente y sincronizado con Quito y entre las sucursales de Cuenca.

El único problema que hemos tenido con el nuevo sistema, ha sido la migración de información por parte del departamento de sistemas de Libri Mundi. Como fueron informados en su momento, realizamos una devolución masiva de ambos locales y al recibir la mercadería en Quito la información se cruzó duplicando en varios casos el stock ya devuelto.

Este tema fue solucionado después de varias revisiones del sistema y físicamente, finalmente se canceló a Quito los valores pendientes y luego del inventario, el stock quedó totalmente limpio.

Personal: En el año 2015 permanecimos ocho personas conformando Libri Cuenca, a diferencia de años anteriores la estabilidad laboral ha sido un punto a favor para nuestra empresa.

Stock: Como ya mencioné varias veces, la falta de stock durante el año 2015 frenó nuestras ventas. Como solución a este problema desde septiembre empezamos negociaciones con grandes proveedores consignados como Planeta, Océano, Rafael García,

etc. Por otra parte nuestro gran proveedor desde finales de año ha sido Mr. Books, quienes a pesar de apretarnos en los márgenes nos han provisto de material totalmente necesario en nuestras librerías.

En términos generales, alrededor del 65% de nuestro stock es consignado y el 35% es firme.

Certificados de inversión: Al 31 de diciembre de 2015 el valor total en pólizas es de \$49.357,96 en Diners Club.

Proyectos futuros: Nuestro principal objetivo es siempre buscar nuevas alternativas que generen utilidad a Libri Cuenca, entre ellas destaco:

- **REMODELACIÓN / CAMBIO DE CASA MATRIZ:** Luego de diez años con la misma imagen, es estrictamente necesario generar un cambio que nos permita renovar nuestra presentación ante nuestros clientes. Como una interesante propuesta tendríamos dos opciones: Cambiarnos de lugar al local ofrecido por Inmobiliaria Paucarbamba en las Calles Gran Colombia y Luis Cordero (ANEXO PROPUESTA INMOBILIARIA PAUCARBAMBA) Local de un solo piso, ubicado estratégicamente, y de menor valor en arriendo. La segunda opción sería renovar la imagen de las instalaciones actuales, hacer la librería de un solo piso, cambio de instalaciones eléctricas para disminuir en gastos de electricidad y darle una nueva atmósfera a la casa para generar un cambio positivo.
- **LOCAL DEL ARRIENDO:** En cualquiera de los casos anteriores, mientras nuestra operación siga en las instalaciones actuales, el local anexo se arrendará por el tiempo que permanezcamos nosotros también. Esta fuente de ingreso no ha sido utilizada los últimos dos años por lo que este año será recuperada.
- **VIAJES DE PERSONAL:** El ejercicio de viajar a escoger el material para las librerías ha sido 100% exitoso para ambas sucursales. El 2016 mantendremos estas visitas con la finalidad de poder palpar físicamente el material que más nos conviene a cada una de las librerías. Con la autorización de Susana Galarza hemos podido "adueñarnos" de las bodegas y traer únicamente lo que según nuestro criterio se vendería en las tiendas. Para el 2016 las visitas serán también a los otros proveedores y así tener un mejor conocimiento de nuestra oferta.
- **FERIA DE SALDOS:** Para este nuevo año es importante realizar por lo menos dos veces al año Ferias de Saldos para sacar el stock quedado en nuestros locales. Con la nueva modalidad de compra firme nos arriesgamos a quedarnos con cerca del 10% de stock, por lo tanto la venta de este stock en precios más bajos nos ayudará a limpiar el inventario y al mismo tiempo recuperar clientes dándoles mayores beneficios.

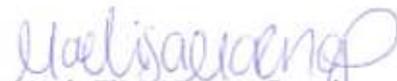
Como predije en el Directorio 2014, los retos del año 2015 fueron aún mayores y nos estancamos por varios meses en metas previstas. No cabe duda que la mayoría de la

población se encuentra en recesión y le resulta difícil invertir en productos "suntuarios" como lo es hoy en día un libro original.

Los resultados de este año nos han obligado a apretarnos en gastos e inversiones, los márgenes otorgados por proveedores tampoco han sido los mejores y nuestra estrategia ahora se enfoca en mantener un excelente stock tanto en cantidad como en calidad. El compromiso de cada uno de los trabajadores ha sido también enfocarse en una excelente gestión de ventas para reestablecernos en el mercado de la ciudad. Es por esto que reconozco ante ustedes la gran labor realizada por cada uno de ellos.

Si bien el 2015 nos sorprendió con resultados desalentadores, la trayectoria de Libri Cuenca nos ha demostrado la capacidad que tienen las librerías de recuperarse y cumplir grandes objetivos. La transición de este año nos ha permitido manejar la librería con una perspectiva bastante diferente a la anterior, una perspectiva más fuerte, con mayores responsabilidades pero también apuntando a mayores resultados.

Por mi parte quiero transmitirles a ustedes la seguridad y la confianza que mi equipo de trabajo me da para cumplir los objetivos. Ha sido un año bastante complicado sin embargo el esfuerzo de todos nos ha permitido salir adelante sin pérdidas. Aprovecho para agradecer una vez más a cada uno de los socios por la confianza depositada en mí para este nuevo periodo gerencial y les ofrezco mi compromiso de siempre empujar hacia adelante los resultados de Libri Cuenca.



María Elisa Moreno Paredes

Gerente General