

INFORME DE LABORES DE GERENTE GENERAL

Ejercicio económico del año 2016

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 2016.

Entorno:

La situación de la economía en Ecuador ha sido recesiva durante el 2016. Desde el año 2015 la caída de los precios del petróleo, la apreciación del dólar y la devaluación de monedas de países vecinos (haciéndonos perder competitividad) han golpeado nuestra economía. A todo esto, se suma el sobre endeudamiento del gobierno que nos atemoriza al no tener opciones rápidas de reactivación de la economía.

El año 2016, pudimos sentir un mejoramiento en la dinámica comercial del Centro de la ciudad, y a pesar de la recesión del país nuestras ventas globales mejoraron notablemente. Nuestro público ha variado en las dos sucursales, el target principal han sido jóvenes lectores quienes por moda o gusto contagian el interés y hacen de un título un best seller. También con la llegada de la editorial Fondo de Cultura al Ecuador, hemos ampliado nuestra oferta en literatura infantil y títulos de fondo en distintas temáticas.

Durante el 2016 pudimos sentir de una manera más profunda la transición de la empresa. Por primera vez realizamos dos grandes importaciones en conjunto con Misterbooks, lo cual nos ha permitido arriesgarnos a escoger nuestra oferta apostando al volumen ya que los márgenes nos han reducido la utilidad. Las metas en comparación al 2015 fueron sobrepasadas, pero tomando en cuenta las condiciones que dicho año presentó.

Este año cumplimos 10 años de operación de Libri Cuenca, manteniéndonos como la librería más grande de la ciudad. Como siempre nos hemos propuesto, la meta principal ha sido ser difusores de cultura y hoy con dos locales lo hemos logrado. Tanto el Centro como el Mall del Río tienen dinámicas distintas que han evolucionado con el tiempo. Ya no existe una canibalización por parte del Mall, únicamente la ventaja de feriados y fechas especiales pero las dos sucursales funcionan a ritmos similares.

A continuación, detallo el ejercicio económico del año 2016:

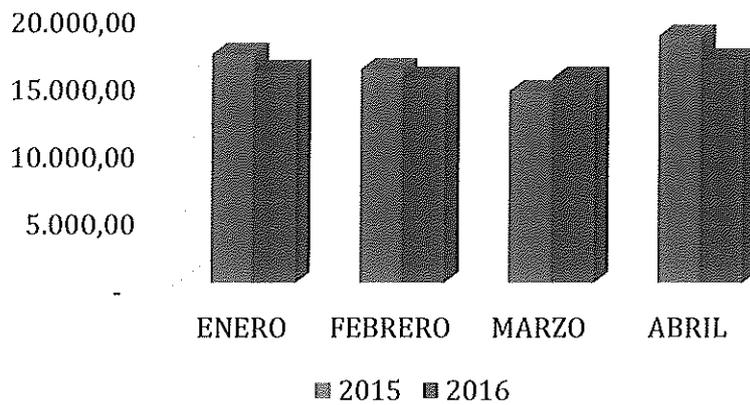
Situación económica de la empresa:

INGRESOS:

ENERO 2016 - ABRIL 2016

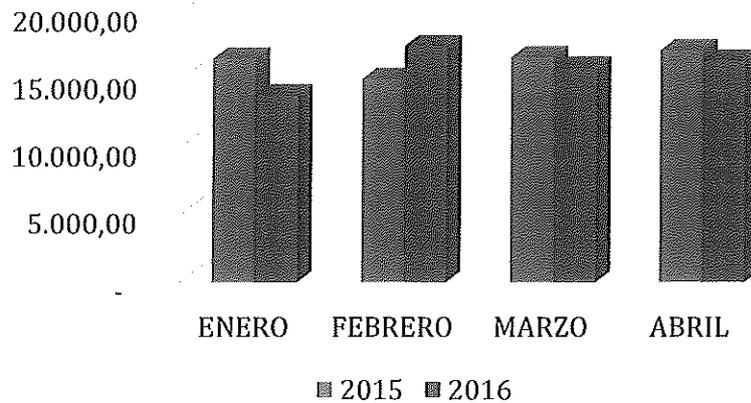
CENTRO HISTÓRICO

	2015	2016	DIFERENCIA
ENERO	16,998.30	15,748.00	-1,250.30
FEBRERO	15,864.04	15,209.69	-654.35
MARZO	14,262.06	15,193.14	931.08
ABRIL	18,363.09	16,574.52	-1,788.57
TOTAL INGRESOS	65,487.49	62,725.35	-2,762.14



MALL DEL RÍO

	2015	2016	DIFERENCIA
ENERO	16,621.40	13,911.20	-2,710.20
FEBRERO	15,103.04	17,516.37	2,413.33
MARZO	16,702.52	15,921.62	-780.90
ABRIL	17,213.69	16,436.44	-777.25
TOTAL INGRESOS	65,640.65	63,785.63	-1,855.02



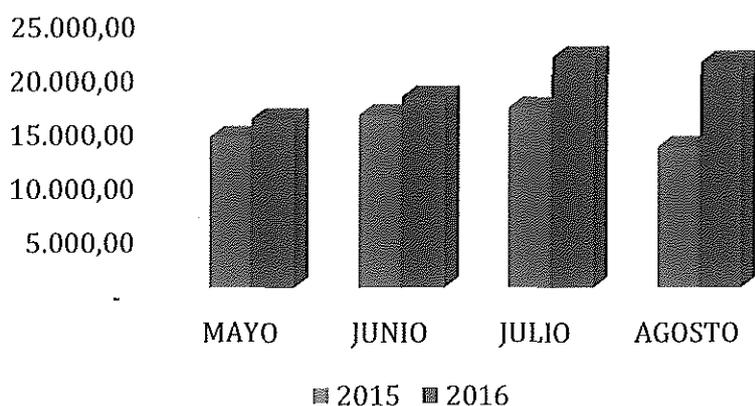
El primer cuatrimestre del año 2016 fue el de menor movimiento para las dos sucursales de Libri Cuenca disminuyendo las ventas globales en -4%. La tendencia de ventas en el

Centro Histórico es marcada mientras que el Mall del Río depende de la publicidad y eventos del centro comercial. Durante estos primeros meses del año, se trabajó en conjunto con Misterbooks para participar por primera vez en la marcación de catálogos de importación. Este ejercicio marca la recuperación de las ventas para los próximos meses, apostando a una nueva oferta de mayor volumen y variedad de títulos. La primera importación para Libri Cuenca llega a las librerías a fines de abril.

MAYO 2016 - AGOSTO 2016

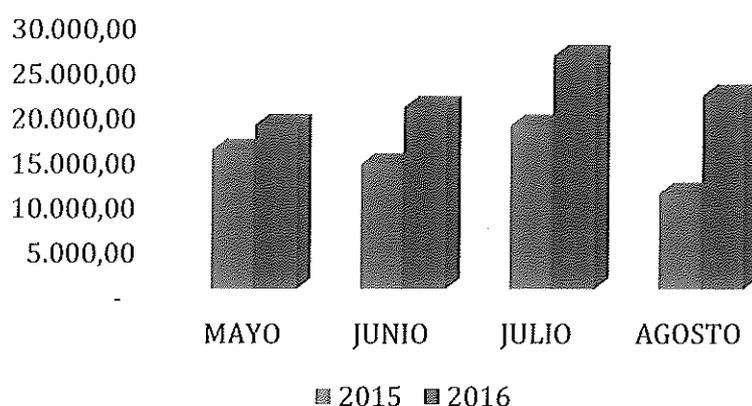
CENTRO HISTÓRICO

	2015	2016	DIFERENCIA
MAYO	13,976.82	15,636.19	1,659.37
JUNIO	16,026.89	17,694.40	1,667.51
JULIO	16,686.71	21,350.91	4,664.20
AGOSTO	13,053.36	20,869.71	7,816.35
TOTAL INGRESOS	59,743.78	75,551.21	15,807.43



MALL DEL RÍO

	2015	2016	DIFERENCIA
MAYO	15,541.99	18,313.13	2,771.14
JUNIO	13,983.49	20,271.91	6,288.42
JULIO	18,276.91	25,965.16	7,688.25
AGOSTO	10,718.45	21,583.94	10,865.49
TOTAL INGRESOS	58,520.84	86,134.14	27,613.30

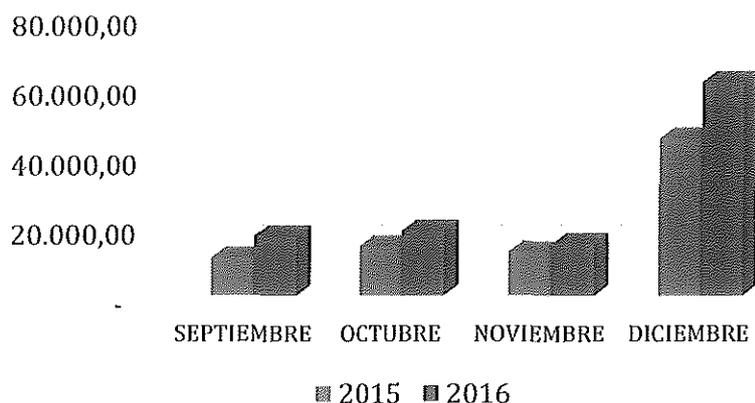


El segundo cuatrimestre del año refleja un cambio positivo para Libri Cuenca en ambas sucursales. El Centro aumentó sus ingresos en 26% y el Mall del Río en 47%. El factor principal fue la llegada del nuevo material importado, lo cual no solo mejoró las ventas sino empezó a generar utilidad para la empresa des junio. El pedido se realizó en base a las políticas de Misterbooks, de realizar dos veces al año las importaciones más significativas, es por esto que nuestro pedido también debe prever por los próximos seis meses. En julio, Mall del Río rompe nuestro record de ventas en los 5 años de operación de la sucursal y agosto fue el mes de mayor diferencia global positiva, a pesar de que en años anteriores este mes ha sido el más afectado por la temporada. Se debe tomar en cuenta también que desde mayo en el 2015 sufrimos un fuerte desabastecimiento de las librerías lo cual afecta a la comparación con el 2016, sin embargo, si tomamos en cuenta los resultados del 2014 hemos crecido 3% durante este periodo. Por otra parte, dentro de los ingresos de Libri Cuenca también nos favorece el subarriendo del local de la casa matriz, el mismo que duró de junio a diciembre.

SEPTIEMBRE 2016 - DICIEMBRE 2016

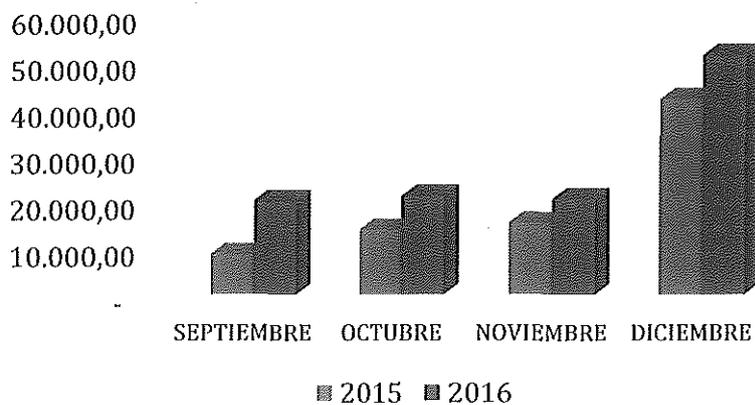
CENTRO HISTÓRICO

	2015	2016	DIFERENCIA
SEPTIEMBRE	10,912.18	17,179.71	6,267.53
OCTUBRE	14,226.32	18,611.42	4,385.10
NOVIEMBRE	12,665.56	14,912.05	2,246.49
DICIEMBRE	45,297.08	61,289.25	15,992.17
TOTAL INGRESOS	83,101.14	111,992.43	28,891.29



MALL DEL RÍO

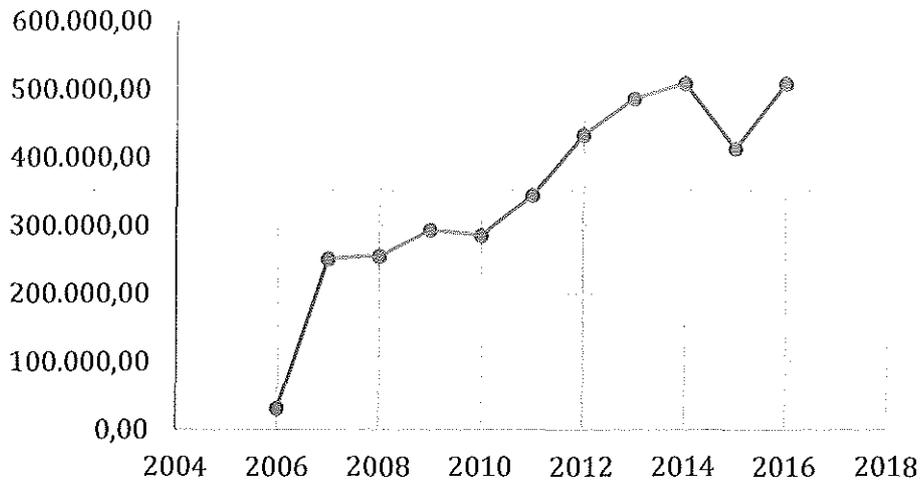
	2015	2016	DIFERENCIA
SEPTIEMBRE	8,698.15	20,172.07	11,473.92
OCTUBRE	14,030.18	21,238.87	7,208.69
NOVIEMBRE	15,544.03	20,663.70	5,119.67
DICIEMBRE	42,062.51	51,395.59	9,333.08
TOTAL INGRESOS	80,334.87	113,470.23	33,135.36



El último cuatrimestre del 2016 nos dejó con los mejores resultados de ingresos para Libri Cuenca. Durante este periodo volvimos a realizar pedidos de importación apostando a los mejores títulos para la oferta navideña. Noviembre fue el mes más bajo en ventas para nuestra matriz a pesar de que se empieza a sentir una mejor dinámica comercial en el Centro de la ciudad. Desde inicios de diciembre se sintió mayor movimiento por la temporada y los resultados superaron nuestras expectativas, este mes frente al 2015 aumentamos los ingresos en 29% y frente al 2014 en 14%.

Como resultado final y en términos globales, los ingresos de Libri Cuenca crecieron 23% en comparación con el 2015 y 0.06% en comparación con el 2014. Para esta comparación se debe tomar en cuenta las condiciones económicas favorables que tuvo el 2014 frente a un 2016 recesivo.

INGRESOS LIBRI CUENCA 2006-2016



ANALISIS HORIZONTAL

COSTOS

CENTRO		
	COSTOS	VARIACION
2015	111,431.95	40%
2016	155,841.57	

MALL DEL RIO		
	COSTOS	VARIACION
2015	103,135.16	61%
2016	166,126.52	

El costo de ventas en las dos sucursales incrementó altamente debido a su relación con las ventas. El margen bruto que manejamos en el 2016 es de 37%, lo cual nos ha afectado directamente a la utilidad a pesar del incremento de las ventas. De estos valores, 55% ha sido en costo de ventas de material en firme y 45% de material en consignación.

GASTOS

CENTRO	2015	2016	VARIACION	MALL	2015	2016	VARIACION
TOTAL GASTOS VENTAS	60,866.74	66,448.60	9%	TOTAL GASTOS VENTAS	46,421.16	44,192.56	-4.8%

ADMINISTRACION	2015	2016	VARIACION
TOTAL GASTOS	52,853.63	47,811.56	-10%

	2015	2016	VARIACION
GASTOS TOTALES	160,141.53	158,452.72	-1%

Los *gastos de administración y ventas* han variado según la sucursal, sin embargo, su resultado global se ha reducido sutilmente. Existen varios factores que nos han permitido tener un gasto medido frente al bajo margen que manejamos, entre ellos se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- La matriz siempre ha asumido los gastos fuertes y este año por mejor manejo logístico el Centro se ha convertido en la bodega que abastece al Mall del Río por falta de espacio. Toda mercadería en firme llega directamente a nuestra matriz para ser correctamente ingresada a nuestro sistema y después distribuida al Mall. A diferencia de años anteriores, hemos apostado por ampliar la variedad de productos en cada sucursal, lo cual ha generado una reacción positiva en los clientes y en las ventas.
- El mes de julio acordamos con el Señor Bolívar Iñiguez, dueño del local del Centro Histórico, reducir el valor de arriendo lo cual nos permitió reducir estos gastos en un 10%.
- Desde finales del 2015 emitimos facturas electrónicas permitiéndonos ahorrar un gasto alto de papel, además del plus de cuidar el medio ambiente.
- Los dos locales se han mantenido en buen estado en cuanto a sus instalaciones, en noviembre pintamos algunas áreas de la matriz para mantener la estética del local.
- En el 2016 contamos con nuevo personal en todo el equipo del Mall del Río, el mismo que se mantiene hasta la fecha y con quienes hemos tenido favorables resultados debido a su compromiso y responsabilidad.
- En cuanto a mercadeo, seguimos reduciendo el gasto que teníamos en años anteriores, comprando en mayor cantidad y con mejores proveedores fundas, separadores y papel de regalo. Grandes proveedores como Océano también nos han dado soporte en marketing y publicidad entregándonos separadores con temáticas del momento, publicidad de libros nuevos, etc.
- Otros puntos importantes en publicidad han sido la difusión a través de radio, revistas culturales, eventos educativos y nuestros canales fijos como Diario El Mercurio, Obras Teatrales, Facebook e Instagram.

UTILIDADES LIBRI CUENCA

15% Participación trabajadores	3,434.50
22% Impuesto a la Renta	6,352.80
UTILIDAD LIQUIDA PARA ACCIONISTAS	13,109.36

Este 2016 generamos por sexto año utilidades para Libri Cuenca, si bien no han sido tan favorables como en años anteriores, hemos logrado obtener este beneficio por la combinación de mayores ingresos y menores gastos. Sin embargo, como ya mencionamos antes, nuestra utilidad se ve directamente afectada a pesar por el margen que manejamos con nuestros proveedores. A pesar de que hemos negociado con proveedores locales

márgenes más altos, nos limita el que nuestro principal proveedor nos dé un margen de 30-35%.

La utilidad líquida para los accionistas es de **\$13,109.36** y queda a disponibilidad de cada uno de ellos.

TEMAS VARIOS LIBRI CUENCA:

- **Personal:** Como mencioné previamente, en nuestra sucursal del Mall del Río renovamos el equipo completo y hemos percibido una mejoría tanto en ventas como en atención al cliente; en contabilidad también contamos con nuevo personal desde octubre. Cada uno de los integrantes de Libri Cuenca ha sabido cumplir sus responsabilidades administrativas trabajando siempre por cumplir los objetivos de la empresa.
- **Sistemas:** Hemos mantenido el sistema de ventas desde el año 2015 y desde el 2016 arrancamos con el sistema de contabilidad, al ser del mismo proveedor el objetivo es que los dos estén ligados de manera uniforme. Hasta junio tuvimos varios inconvenientes que fueron comunicados a los socios en su momento y que hoy en día están corregidos en su totalidad. En la elaboración de reportes y estados financieros, el formato ha variado y varias cuentas fueron condensadas para su saldo inicial, sin embargo toda la información contable tiene su respaldo y seguimiento según de dónde provino.
- **Inventarios:** Hemos tratado de manejar con cautela el stock en firme que adquirimos, buscando siempre no sobre abastecernos ni escasear en títulos ya que el volumen y la variedad es lo único que nos ha permitido generar ganancias. Nuestro proveedor más importante en firme es Misterbooks, a quienes hemos comprado desde finales del 2015 alrededor de 317 mil dólares en mercadería, y al 31 de diciembre de 2016 hemos vendido 63% de su stock.
- **Proveedores:** Durante el 2016 hemos mantenido excelentes relaciones con nuestros proveedores a consignación, respetando las normas impuestas desde el inicio de las negociaciones. Editorial Océano desde el mes de junio nos otorgó un 5% extra en el margen, beneficiándonos mutuamente. Todos los grandes proveedores de este año han sentido el resultado favorable de Libri Cuenca aumentando sus ventas y recibiendo sus pagos a tiempo. A continuación, el porcentaje que representan los proveedores en nuestras ventas.

PLANETA	19%
OCEANO	16%
RAFAEL GARCIA	3%
FONDO DE CULTURA	3%
EL LIBRO	2%
VARIOS CONSIGNADOS	2%

- **Certificados de inversión:** Al 31 de diciembre de 2016 el valor total en pólizas es de \$16,268.16 en Diners Club.

PROYECTOS FUTUROS LIBRI CUENCA

- El tema de mayor importancia a futuro, es el manejo de inventarios. Por primera vez Libri Cuenca tiene un valor tan alto en stock firme, por lo que nuestro objetivo principal es evitar el estancamiento de títulos dentro de las librerías. Para ello hemos planeado con contabilidad trabajar en promociones y descuentos según la rotación del material. La reubicación de las temáticas también es importante en cada uno de los locales, determinando las zonas que generan mayor rentabilidad.

Es importante también en cuanto a inventarios, plantear a los socios el aumento de la reserva de inventarios como preparación ante cualquier acontecimiento negativo sobre nuestra mercadería ya que el valor de ésta ha aumentado 38% en el 2016.

- Hemos visto necesaria la creación de una página web o plataforma virtual que nos permita ofertar nuestro catálogo. Nuestras redes sociales han tenido excelente acogida durante el 2016 e incluso hemos concretado varias ventas con clientes de distintas partes del país. Nuestro objetivo es formalizar la venta y el pago ya que podría llegar a ser nuestro tercer punto de venta. Dentro de esto necesitamos también potencializar nuestras redes sociales con profesionales en el tema que estén pendientes al 100% con los requerimientos de los usuarios.
- Del mismo modo, resulta necesario establecer una mejor coordinación con nuestro proveedor principal y volver a negociar márgenes. En el 2017, Editorial Planeta (que representa 19% de nuestras ventas) se retirará como distribuidor directo y la mayoría de mercadería vendrá a través de Misterbooks. En caso de permanecer con los márgenes actuales, perderíamos 7-12% en el material de Planeta. Este material es de vital importancia para la operación de nuestras librerías, como lo mencioné anteriormente, nuestro público fuerte al momento son los jóvenes y Planeta ha sido quien mejor lleva los sellos editoriales de contenido juvenil.

Finalmente quisiera recalcar que una vez más Libri Cuenca ha logrado superar la meta de ventas de los años anteriores. Si bien la utilidad generada ha sido menor, es favorable frente a las condiciones económicas que vivimos a nivel país. Los resultados nos confirman la decisión tomada en directorios anteriores de apostarle al volumen más que al margen. Nuestra medida ahora es no excedernos en compras mientras no se oxigene el stock actual.

El año 2017 se presenta con proyecciones a mejorar varios aspectos de nuestras librerías. Lo principal es el cumplimiento favorable de nuestras metas, incrementar las ventas mejorando y ampliando nuestra oferta. Es también importante el manejo de la publicidad que se ha mantenido sin mayor relevancia en el último año. El objetivo no es solo captar nuevos clientes sino volver a fidelizar a nuestros clientes habituales a través de Clientes VIP, Libripuntos, o similares.

Para concluir, aprovecho para agradecerle nuevamente a cada uno de los socios por la confianza depositada en mi gestión y en mi equipo. Cerramos un año que creíamos complicado sin pérdidas, y dispuestos a recuperarnos y seguir adelante. El compromiso y la motivación que tenemos al ser parte de la familia Libri Cuenca, son el camino para seguir generando excelentes resultados.



María Elisa Moreno Paredes

Gerente General Libri Cuenca S. A.