INFORME DE GERENCIA GENERAL A LA JUNTA DE ACCIONISTA

Guayaquil, Julio 5 del 2020

Estimados Accionistas:

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, envío a Ustedes el informe de la Gerencia General sobre la gestión y resultados correspondientes a las actividades desarrolladas por LA-LLAVE S.A. DE COMERCIO durante el año fiscal 2019. Cabe indicar que el desarrollo de mis funciones ha estado enmarcado en el cumplimiento de las disposiciones de la Junta General de accionistas y los estatutos de la Empresa.

Este informe está basado en los estados financieros auditados de LA-LLAVE S.A. DE COMERCIO de comercio correspondientes al periodo 2019

Entorno Económico:

De acuerdo con cifras oficiales compartidas por la Cámara de Industrias de Guayaquil, cuyas principales fuentes de información son el BCE e INEC, el año 2019 fue un año que no presentó crecimiento respecto al 2018, principalmente por efectos generados durante el primer y cuarto trimestre del año, donde se produjo un decrecimiento -0.7% en cada uno de ellos.

Las principales razones para este resultado fueron las siguientes:

Caída de los precios del petróleo de $60,91 promedio 2018 a $55,64 promedio 2019 que representa un -9%, así también dentro del sector petrolero tuvimos una variación de -20.4% en lo que respecta a refinación respecto al 2018.

Otros sectores que decrecen durante todo el año significativamente es la construcción, con una variación de -5.2% principalmente debido a contracción de inversión en obras públicas y el comercio -0.9% en comparación al 2018

Los sectores económicos que tuvieron una variación positiva en comparación al 2018 fueron la pesca con un crecimiento de 4.1%, la acuicultura y pesca de camarón con un 12.1% y la manufactura que tuvo una leve variación positiva de 1.5% respecto al 2018.

El entorno político y jurídico siguió siendo un factor determinante para que la inversión extranjera directa tenga resultados decrecientes, disminuyendo un 3.4% respecto al 2018, siendo la más baja en la región andina:

- Ecuador $966 mm.
- Perú $5,512 mm.
- Colombia $14,500 mm.

Este entorno origina una caída del empleo adecuado, centrándose en los niveles más bajos de los últimos años con apenas un 39% de empleos adecuados sobre el total de la población económica activa.

INFORME DE GESTIÓN

En enero del 2019 me posicioné como gerente general. Los primeros días los dediqué a conversar con el equipo de líderes de áreas, analizar cifras, visitar algunos clientes y entender el estado del negocio de forma integral, de tal forma poder activar las acciones necesarias para generar los resultados esperados.

Tomando en cuenta el panorama económico, el entendimiento del negocio y los objetivos planteados, se diseñó el listado de prioridades y acciones claves para poder alinear y definir las prioridades y de las cuales se concentraron en:

1.- Prioridad: Incremento de ventas

Año	2018	2019	Var
Ventas	21.779	22.125	1.59%

Principales acciones realizadas:

- 1.1.- Focalización comercial, especialización por tipo de ventas y canales especializadas
- 1.2.- Desarrollo de sectores industriales potenciales
- 1.3.- Recuperación de cuentas claves
- 1.4.- Mayor cobertura, ampliación de territorios
- 1.5.- Competitividad

1.1.- Focalización comercial, especialización por tipo de ventas y canales especializados:

En el 2019 trabajamos en base a una estructura que combinaba gerencias por zonas geográficas (Norte y Sur), complementadas con mandos medios para ejercer focalización en dos factores de ventas cuyo potencial y desarrollo consideramos claves (Automatización y Post venta).

Adicionalmente mantuvimos vendedores especializados en cada uno de los sectores claves que demandan niveles considerables de especialización técnico – comercial, (Material Handling, Estaciones de servicios, Petróleo y Gas,).

Esta estructura permitió que la gestión por tipo de industrias y sectores sea más productiva, enfocándonos principalmente en las empresas que se consideraron estratégicas por sus participación, potencial y valoración de productos y marcas en combinación con el conocimiento técnico.

Para el segundo semestre y para permitir mantener un mejor número de visitas y contacto con clientes por parte del vendedor industrial, creamos de un área de soporte de ventas (conformada por cuatro profesionales recién egresados de universidades técnicas y politécnicas). Esta área estuvo encargada de brindar apoyo comercial en la elaboración de cotizaciones de productos recurrentes (repuestos, suministros, servicio). De esta forma permitimos que los vendedores y especialistas orienten sus esfuerzos a estar más en contacto con los clientes generando nuevas oportunidades. Así también

logramos generar cotizaciones en tiempos mucho menores al promedio anterior, lo cual nos permitió ganar ventas y a su vez crear un semillero de potenciales especialistas o vendedores con la finalidad de tener listo un plan de reemplazo en caso sea necesario.

Durante el año nos enfocamos en ganar la preferencia de compras de las empresas del grupo y a partir del tercer trimestre solicitamos tener presencia comercial dentro de los comités de compra de las unidades y de esta manera estar muy cerca de las necesidades y nuevas oportunidades. Si analizamos la variación de ventas entre el 2018 y 2019 (dejando fuera del cálculo el proyecto de aire de Fadesa debido a sus características y poca recurrencia) el crecimiento fue de 14.8%.

1.2.- Desarrollo de sectores industriales potenciales:

Se seleccionó industrias con menores niveles de afectación y/o con más nivel de desarrollo y nos enfocamos en aprovechar esta situación a través de visitas multitareas (logística, producción, mantenimiento) y la generación de cotizaciones y ofertas de acuerdo con sus necesidades. El crecimiento por tipo de industria fue el siguiente:

INDUSTRIAS	2018	2019	Var
Agro y Pesca	0.72	0.94	30.6%
Servicios	8.60	9.60	11.6%
Manufactura	2.20	2.70	22.7%
O&G	1.90	2.50	31.6%
AYB	2.20	2.50	13.6%
Cemento y minería	1.80	0.80	-55.6%
Infraest. Y Const	0.70	0.40	-42.9%
Otros	3.64	2.66	-26.8%

Comentarios:
a.- Si bien es cierto que hemos crecido en agro y pesca, la base del crecimiento fue baja, aún tenemos que desarrollar una mejor oferta sobre todo para la industria de acuicultura.
b.- En cemento tuvimos la afectación del negocio de venta de ladrillos refractarios a Holcim, que el año pasado fue de $1 mm, y que este año no se realizó debido a que por acuerdos globales las compras se hicieron directamente entre la fábrica y el productor.

1.3.- Recuperación de cuentas claves:

A partir del segundo trimestre llevamos a cabo un plan de recuperación de clientes claves. Para lograrlo implementamos un plan de acción que constaba de 3 pasos:

- Visitas multinivel: (Gerencia General, Gerencia Comercial, Operaciones, vendedor) para entender a fondo las necesidades del cliente y los causales por los cuales habían disminuido o dejado de comprar, y así poder ejecutar soluciones a la medida.
- Generar una propuesta de valor: Una vez detectadas sus necesidades se trabajó en propuestas que le generen valor y podamos ganar la preferencia de compras sin afectar la rentabilidad en la mayoría de los casos
- Seguimiento: monitoreo trimestral del estado y evolución de cada cliente y el estado del plan generado en cada cliente

Como ejemplos de resultados: recuperamos el nivel de ventas Cartopel Cuenca y su crecimiento fue de 50%, Arca Continental creció 40% y se recuperaron cuentas importantes como la Fabril y Nirsa.

1.4.- Mayor cobertura, ampliación de territorio:

A partir del segundo y tercer trimestre del 2019 retomamos la atención comercial continúa en la provincia de Manabí, principalmente la ciudad de Manta, que concentra industrias importantes del sector pesquero y de alimentos y bebidas. Otra de las zonas que ampliamos fue la de la provincia del Oro, enfocándonos principalmente la zona minera. En estas zonas generamos una venta de $1mm de los cuales el 50% fue incremental

2.- Prioridad: Incremento de margen Bruto

Año	2018	2019	Var
Ganancia Bruta	6.659	7.529	13.07%

Principales acciones realizadas:

- 2.1.- Segmentación por tipos de productos (rubros) y desarrollo del recurrente
- 2.2.- Implementación del sistema de precios y descuentos
- 2.3.- Desarrollo de la estrategia de compras, manejo y reposición de inventario
- 2.4.- Alinear sistema de comisiones con objetivos presupuestados
- 2.5.- Competitividad

2.1.- Segmentación por tipos de productos (rubros) y desarrollo del recurrente

Se identificó oportunidades y se empezó a activar estrategias encaminadas al desarrollo de los rubros de ventas más rentables (consumibles): Suministros, repuestos y servicios, los cuales también en época de contracción económica son los más requeridos por sobre las inversiones de equipos o proyectos nuevos. Se implementó también un equipo de 3 vendedores especializados en la venta de estos rubros y cuya focalización estuvo en industrias de alto potencial con clientes específicos: Alimentos y bebidas, Manufactura, Minería de baja escala, Manufactura y Puertos.

Se generaron procesos de revisión de abastecimiento de estos rubros con la finalidad de cumplir las necesidades de tiempo y disponibilidad requeridas por los clientes. Ejemplo: Nirsa con quien logramos cumplir con tiempos de entrega de 6 a 8 hs.

Se desarrollaron contratos de mantenimiento y/o manejo de bodegas especializadas para clientes específicos: Arca Continental, Agripac, Cartopel, Adelca.

Los resultados obtenidos en estos rubros son:

	VENTAS USD $MM			UTILIDAD BRUTA USD$ MM		
Rubros	2018	2019	VAR	2018	2019	VAR
suministros	3.17	4.78	51%	1.14	1.53	34%
repuestos	2.70	3.64	35%	1.14	1.58	39%
servicios	0.68	1.22	79%	0.21	0.50	133%
Total consumibles	**6.55**	**9.64**	**47%**	**2.49**	**3.61**	**45%**

2.2.- Implementación del sistema de precios y descuentos

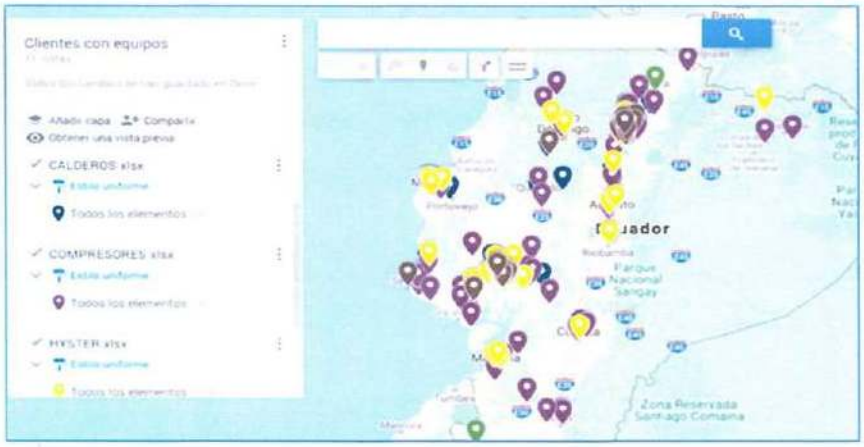
Se identificó la necesidad de tener un control sobre el maestro de productos y precios que no existía, para lo cual se desarrollaron políticas de precios basadas en generar

competitividad y búsqueda de márgenes incrementales. La política de descuentos toma en cuenta creación de precios competitivos, rangos de descuentos por cargos combinado con una tabla de aprobaciones y márgenes esperados por cada rubro.

2.3.- Desarrollo de la estrategia de compras, manejo y reposición de inventario

Se crearon reuniones de revisión de reposición y manejo de inventarios entre operaciones, jefes de producto y líderes de ventas para detectar los niveles de cobertura, rotación y visibilidad de futuras oportunidades (SOP) con la finalidad de generar la responsabilidad adecuada en la toma de decisiones y así también tener una estrategia de compras que nos permitió optimizar las importaciones, tanto por aprovechamiento de espacios en los embarques como descuentos de nuestras representadas. En la estrategia se analizan varios puntos considerados claves:

Análisis de mercado. – Adicional al análisis de participación de importaciones, desarrollamos un Mapeo de nuestro parque de equipo instalado y establecimiento de presupuestos de generación de ventas de consumibles, mantenimientos y correctivos.



Análisis de líneas. - Se realizó una Matriz estratégica de líneas que nos permite identificar las líneas claves y diseñar las acciones principales a llevar a cabo con cada una de ellas y entender en cuales de ellas focalizarnos y cuáles son sus principales oportunidades.

Estrategia de compras. - focalizada en la optimización de las compras teniendo en cuenta la demanda, el País de fabricación, los tiempos de producción, tiempos de tránsito y tabla de precios, tomando como referencia de evaluación el peso de ventas y rotación de los sku.

Como producto de este manejo a pesar de que los niveles de ventas de productos de stock se incrementaron (consumibles), nuestro inventario al cierre de año no tuvo grandes variaciones respecto al cierre 2018 (+1%), así también el mejoramiento de factor de importación generó $150K de ahorro en costos de productos.

2.4.- Alinear sistema de comisiones con objetivos presupuestados

Se identificó que el esquema de comisiones anterior no mantenía relación entre el pago de comisiones y los presupuestos individuales de los vendedores. Así también se estableció que este era un punto muy sensible debido a la posible afectación de ingresos variables del vendedor, el cual representa un alto porcentaje sobre sus ingresos totales

ya que en la mayoría de vendedores el componente fijo es el salario básico, esto sumado al perfil técnico del vendedor, a la curva de aprendizaje y especialización del negocio, y a la valoración que nuestras marcas le dan al conocimiento (inversión en capacitación) generaban un gran reto al momento de hacer el cambio.

Con el nuevo esquema de cálculo de comisiones, se logró establecer un sistema que mantuvo el potencial el ingreso del vendedor, pero a su vez proporcionó un beneficio para la empresa puesto que ahora también se relacionaba con presupuesto, cartera, cobertura y -principalmente- motivaba la venta de productos de alto margen. La socialización fue detallada y se realizó de forma integrativa, por lo que no generó mayor impacto en la Fuerza de ventas.

3.- Prioridad: Control del gasto, optimización de recursos y desarrollo del talento

Año	2018	2019	Var
Gastos administrativos	2.384	2.669	11.95%
Gastos de ventas	4.297	4.210	-2.02%
Total Gastos	6.681	6.879	2.96%

Principales acciones realizadas:

- 3.1.- Control de gastos
- 3.2.- Identificación de oportunidades de optimización
- 3.3.- Atracción, motivación y desarrollo de talento
- 3.4.- Plan de capacitación y creación de herramientas de visibilidad y toma de decisiones para el negocio

3.1.- Control de gastos

Durante el 2019 tuvimos una disciplina de control de gasto, basada en generar la oportunidad y luego el gasto, permitiéndonos así poder mejorar la proyección inicial, el gasto administrativo creció debido a que, en este año a diferencia del anterior, la estructura de liderazgo y UNS estuvo completa, sin embargo, el gasto de venta se redujo en este periodo.

3.2.- Identificación de oportunidades de optimización

Durante el 2019 se identificó la oportunidad de desarrollo de algunas actividades que pueden optimizar la operación:

- Reducción de gasto de renta a través de optimización y mejor aprovechamiento de áreas
- Integración de las áreas de operaciones y finanzas
- Integración del servicio de almacenaje y distribución
- Integración del área de servicio técnico y taller.

En el área comercial a pesar de que no presenta muchas oportunidades de integración por la naturaleza y canales de cada negocio, las oportunidades están en las sinergias y desarrollos de líneas principales de cada negocio de la unidad que tengan oportunidades en los canales donde se desenvuelve cada empresa, este año como ejemplo pudimos incrementar las ventas de Pedrollo en más de un 100%.

3.3.- Atracción, motivación y desarrollo de talento

En el 2019 ejecutamos procesos de selección acorde con nuestras necesidades y decidimos manejar directamente el proceso de selección para mandos medios, teniendo éxito en la mayoría de las contrataciones o reemplazo de posiciones, generamos oportunidades de crecimiento en colegas que han mostrado cualidades y competencias adecuadas. Hemos transmitido constantemente las estrategias a través de reuniones de revisión de negocios a todo nivel, para que exista empoderamiento a través del entendimiento se realicen acciones en el marco estratégico correspondiente, generando la búsqueda de objetivos en común. Creamos un plan para la fuerza de venta con el concepto de ¨carrera al éxito¨ que fue un plan motivacional con medición de KPI y premiaciones de bajo costo, pero con gran impacto, motivando así la generación de resultados a través del reconocimiento. Hemos integrado el trabajo de todas las áreas, para que exista la empatía necesaria al momento de buscar soluciones idóneas a las necesidades, reuniones periódicas de revisión de negocios y a los jóvenes talentos les hemos dado la oportunidad de generar iniciativas y liderarlas en su ejecución.

3.4.- Plan de capacitación y creación de herramientas de visibilidad y toma de decisiones para el negocio

Hemos implementado el plan de desarrollo y capacitación el cual tiene diferentes niveles según la marca y los productos y cuyo objetivo es nivelar y desarrollar a toda la fuerza de ventas en ámbitos tanto técnicos como comerciales. Este plan cuenta con el apoyo en capacitación de las principales marcas y de nuestros especialistas. Implementamos también un sistema de medición de cursos de capacitación, manteniendo un control de asistencia, cumplimiento de objetivos, y evaluación de alumnos y capacitadores. Se empezó también por parte del área de talento la digitalización de los cursos para poder mantener una base de datos que permita a futuro la simplificación y continuidad del traslado de conocimiento.

Durante el 2019 se desarrollaron herramientas que nos han permitido tener una visualización y seguimiento de la gestión:

- 1.- Reporte de seguimiento comercial diario (ventas, márgenes, comparativo vs periodo anterior y presupuesto, por vendedor, por gerencia, por aplicación y línea)
- 2.- Reporte de cotizaciones, por fechas, por vendedor, por clientes
- 3.- Reporte de pedidos directos (fechas de producción, y de arribo, por vendedor, por división)
- 4.- Reporte de gestión diaria división industrial y almacenes
- 5.- Indicadores de gestión para el área de operaciones, comercial y servicio técnico
- 6.- Proceso de manejo y seguridad de inventarios, integral y multi área
- 7.- Manejo de mercaderías e inventarios cíclicos.
- 8.- Reporte de Backlog (Pedidos directos, guías de remisión)

Capital de trabajo

Durante este año se vendieron $500 K de productos clasificados baja rotación (lista roja) y $100K como descontinuados, sin embargo, el impacto del ingreso de productos con más de 1.5 años de no rotación afectaron la clasificación de baja rotación por $1 mm

teniendo un impacto neto de $400K de incremento en baja rotación en comparación al 2018.

El 2019 tuvimos días de cartera promedio de 115 en comparación a los 110 días del cierre del 2018, principalmente por efectos del negocio realizado con un contratista petrolero.

El gasto financiero de la empresa tuvo un incremento de US$ 387K con respecto al año 2018, esto se debió principalmente al incremento de la deuda financiera promedio del año en US$ 2,5MM y a una mayor tasa de tasas de interés promedio aproximado del 1.5%. El incremento de deuda se dio principalmente para cubrir necesidades de capital de trabajo durante el año, así como para soportar la pérdida del ejercicio del 2018.

En resumen, el estado de pérdidas y ganancias del periodo auditado nos presenta lo siguiente:

USD$ MM	2018	2019	VAR	VAR %
ventas	21.779	22.125	0.346	2%
Costo de ventas	15.119	14.596	-0.523	-3%
Ganancia bruta	6.660	7.529	0.869	13%
Gastos Administrativos	2.384	2.669	0.285	12%
Gastos de Ventas	4.297	4.21	-0.087	-2%
Utilidad Operacional	-0.021	0.650	0.671	-3195%
Gastos Financieros	0.588	0.97	0.382	65%
Otros	0.031	0.028	-0.003	-10%
Perdida antes de Impuestos	-0.640	-0.348	0.292	-46%

A futuro hay que mejorar los gastos financieros a través de opciones que logren reducir el estado actual. En cuanto a los gastos en general importante tener en cuenta que las ventas de proyectos (venta no recurrente) es variables de acuerdo con el estado de inversión, crecimiento y tendencias macroeconómicas según sea el caso de cada industria, esto debe originar que se mantenga mucha prolijidad e innovación presupuestaria de gastos teniendo en cuenta que debemos mantener una estructura que nos permita expandirnos o contraernos según sea el caso y los diferentes periodos.

Finalmente agradecer la participación, el apoyo e involucramiento de todos los colegas que conforman la empresa, al equipo gerencial que desde cada una de sus áreas han liderado y participado en la realización y ejecución de las iniciativas aquí mencionadas y a la confianza y soporte del directorio.

Atentamente

Jorge Gagliardo H

GERENTE GENERAL

LA LLAVE SA