

INFORME GERENCIAL

FORMAS INTIMAS DEL ECUADOR S.A

M.s Daniel Narváez Olmedo

Marzo 28 / 2016

1. RESUMEN EJECUTIVO

Desde el año 2010 he desempeñado el cargo de GERENTE GENERAL de la empresa FORMAS INTIMAS DEL ECUADOR S.A, buscando siempre alcanzar los objetivos propuestos para la oficina MATRIZ de COLOMBIA y poco a poco hemos caminado hacia la búsqueda del éxito.

Para esta labor siempre hemos contado con el apoyo incondicional de la fábrica ubicada en COLOMBIA de la cual hemos recibido toda la capacitación y la información necesaria para poder replicar en el ECUADOR el modelo exitoso que lo han desarrollado por más de 20 años.

Durante los últimos dos años, las ventas en el ECUADOR han venido decreciendo, afectando a los resultados financieros y económicos de la filial y poniendo en riesgo la inversión realizada durante todos estos años.

Es por esto que, entre las oficinas filial y principal hemos visto la necesidad de tomar medidas para reestructurar la empresa, reducir los costos y mantener la funcionalidad de las operaciones que tenemos en el ECUADOR.

Este informe consta de dos partes que dejarán claras dos situaciones: La primera es la situación actual de la empresa, y la segunda son las acciones que se van a tomar o que se han ido tomando a cabo para mantener a flote la actividad comercial de FORMAS INTIMAS.

Cabe anotar que el principal factor que afecta a las ventas actuales de la oficina en el ECUADOR corresponde a factores externos, políticos y económicos que salen totalmente del control de la empresa y que al mismo tiempo no solo afectan a nuestra actividad comercial sino a todas las actividades que se desarrollan en territorio ecuatoriano.

Atte:

LA GERENCIA

2. HISTORICO DE VENTAS

- Nuestra actividad comercial empieza a mediados de 2010 y es desde el 2011 que tenemos datos anuales de ventas. Las ventas de la oficina iban en incremento hasta el tercer año de actividad incluyendo (2011 – 2012 y 2013) como se puede observar en la gráfica respectiva. **(ANEXO 1)**.
- Las ventas empezaron a mostrar un decrecimiento sostenido a partir del año 2014. Varios son los factores que incidieron en esta tendencia. Implementación de nuevos impuestos, políticas de restricción a las importaciones, estancamiento económico del país, implementación de salvaguardias, etc.
- Tuvimos un crecimiento promedio del 25% en los años 2011 , 2012 y 2013 lo cual nos daba una buena expectativa de crecimiento que nos proyectaba para el futuro, pero ese crecimiento empezó a desvanecerse en el 2014 llegando en ese año a tener un decrecimiento del 19% y aumentando el mismo en el año 2015 hasta un 23% en relación al año pasado.
- El año 2015 ha sido el peor año en todo el trayecto económico de la empresa llegando a facturar incluso valores más bajos que los que mantuvimos en nuestro primer año completo de operaciones en el ECUADOR. Esto sumado a que estos valores no pueden reflejar el mismo margen de rentabilidad debido a los costos adicionales en la operación (salvaguardas, impuesto a la salida de divisas), dan como resultado la situación delicada por la que estamos atravesando.
- Si bien las ventas se han contraído a nivel general en el sector importaciones, nuestra operación se ha visto especialmente afectada debido al tipo de prendas que ofrecemos y al mínimo margen de utilidad que debemos manejar para el mantenimiento de la filial.
- La recuperación de cartera de los clientes también se ha visto afectada debido a la falta de ventas.

3. CARGA ADMINISTRATIVA Y LABORAL

- La empresa a inicios de 2014 mantenía una estructura sólida en la que se abarcaban varios canales de venta:
 - Canal Tradicional: 2 vendedores (Norte y Sur del País)
 - Venta por catálogo: 1 directora y 1 asistente
 - Canal moderno y gerencia: 1 persona
 - Puntos de venta: 6 vendedoras (3 x local)
 - Administrativos y Bodega: 8 personas.
 - **TOTAL: 19 personas**
- Esta carga de personal llevó a la empresa a tener un alto costo fijo de mantenimiento de nómina mensual y cuando las ventas empezaron a descender el costo de personal empezó a ser un lastre para el equilibrio económico de la empresa.
- Fue ahí cuando se empezó a tomar las decisiones para reducir el tamaño de la empresa, eliminar canales y por ende personal.
- **AREA ADMINISTRATIVA:**
 - Se redujo al mínimo al personal administrativo eliminando mensajería, dos asistentes de bodega y la recepción. Además se prescindió de la persona que manejaba la dirección administrativa y se promovió a otra persona al manejo de cartera. El área administrativa quedó solamente a cargo de una persona que lleva los registros de contabilidad y otra persona que realiza actividades de cartera. En bodega se quedó una persona como encargada de bodega y otra como su asistente.
- **AREA DE VENTAS:**
 - Se eliminó el canal de venta por catálogo de esta manera se eliminaron no solamente el cargo de directora de canal y su asistente sino que se eliminó el costo bi mensual de impresión de catálogos para la venta directa.
 - Los puntos de ventas entraron a un proceso de reestructuración para evaluar su sostenimiento en ventas.
- **COSTOS FIJOS:**

- La empresa mantenía un alto costo fijo en lo que tenía que ver a arrendamientos, servicios y prestaciones sociales: Los costos más altos correspondían a los rubros siguientes:
 - ARRIENDO OFICINA: 450 USD
 - ARRIENDO BODEGA: 600 USD
 - LOCAL QUICENTRO: 1500 USD
 - LOCAL RECREO: 1200 USD
 - **TOTAL ARRIENDOS: 3750 USD.**
- A finales de 2015 y con las ventas en franco descenso se hacía imperioso tomar decisiones para reducir estos costos.
- La empresa de la misma manera mantenía altos costos en lo que tiene que ver a varios rubros como son:
 - Limpieza de la oficina
 - Mensajería
 - Telefonía Celular
 - Líneas de telefonía fija, etc
- ***Luego de todos estos análisis se inició la reestructuración de personal y costos fijos para la empresa quedando finalmente en una estructura mucho más pequeña:***
 - ***3 personas administrativas***
 - ***2 persona en bodega***
 - ***2 personas comerciales (agentes de ventas)***
 - ***2 personas vendedoras (local mayorista)***
 - ***TOTAL 9 personas.***

4. CIERRE DE LOCALES Y REUBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES (REDUCCION DE COSTOS).

- Dentro de la estructura empresarial FORMAS INTIMAS mantenía dos locales COMERCIALES dos importantes centros comerciales de la ciudad de QUITO: Quicentro Sur y Ciudad Comercial EL RECREO 2. Estos locales consumían gran cantidad de recursos y significaban el egreso más grande dentro de los costos fijos.
- Estos costos se elevaban debido a que las ventas no justificaban la inversión realizada en cada uno de los locales.(ANEXO 2).
- Las ventas se desplomaron en el último año a pesar de que se tomaron medidas como las promociones o transformar el local completamente en un OUTLET de colecciones discontinuadas.(Anexo 2)
- Se negociaron con las administraciones de los centros comerciales los cánones de arriendo pero no se dieron las condiciones necesarias para mantener abiertos los locales de la marca.
- Fue así que en el mes de MARZO del año 2015 se cerró el local del Centro Comercial El Recreo y en Febrero de 2016 se cerró y entregó el local del centro comercial Quicentro Sur.
- Todas las instalaciones, oficinas, bodegas y exhibición de los puntos de venta se trasladaron a unas nuevas oficinas con el fin de reducir nuestros costos fijos y pasar de gastar más de 4000 USD dólares de arriendo y alcuotas a pagar un monto fijo de 1800 USD mensuales en las nuevas instalaciones. (Anexo 3)
- En las nuevas instalaciones se pondrá un local de promociones y descuentos.

5. FACTORES EXTERNOS Y POLITICAS DE SALVAGUARDAS.

- La situación económica del país ha sido el principal factor que ha influido en las bajas ventas de los últimos años. Las políticas gubernamentales han sido enfocadas principalmente en restringir las importaciones desde cualquier origen. La baja de los precios del petróleo mermó los ingresos del país y por ende la liquidez en general.
- Dentro de las medidas económicas adoptadas por el gobierno y que afectaron al libre comercio de nuestras prendas están:
 - Implementación de salvaguardias del 25% sobre nuestras prendas: Esto con el fin de atenuar o neutralizar los bajos precios provenientes de COLOMBIA debido a la devaluación del peso.
 - Implementación del ISD (Impuesto a la salida de divisas) 5% sobre cada transacción realizada al exterior.
 - Cambios en marquillas y condiciones para la importación por parte del INEN. (Cambios continuos en las especificaciones técnicas para la importación)
 - Controles excesivos en las aduanas.
 - Establecimiento de un mínimo de producto de elaboración nacional para que esté en exhibición en las grandes superficies.
 - Contrabando indiscriminado desde Perú, Colombia y China.
- Además el gobierno ecuatoriano ha prohibido la importación de material promocional de cualquier tipo, catálogos, muebles, bolsas promocionales etc., incrementando así los costos que teníamos sobre los productos importados.
- Todas estas medidas aparte de atentar contra las ventas de las prendas hacen que se incremente el costo del producto, mermando el margen de rentabilidad de la operación en el ECUADOR.

6. RESTRUCTURACION DE REMUNERACIÓN GERENCIAL.

- Dentro de la estructura financiera de la filial existe un rubro alto que significa un alto porcentaje sobre los costos fijos. La remuneración gerencial de la persona que controla las operaciones en la oficina filial del ECUADOR corresponde a un valor aproximado al 30% sobre los costos de la operación.
- La remuneración mensual de la gerencia está establecida en un valor de **2978,49 USD**. Este es el rubro fijo que se paga y que se hace efectivo. A partir de este valor se calculaban todos los beneficios sociales y aportes a la seguridad social.
- Esta es una fuerte carga económica para una empresa que se encuentra con muchas dificultades económicas. Es por esto que en una reunión mantenida entre los principales directivos y accionistas tanto de la empresa de COLOMBIA y ECUADOR y considerando todos los ajustes financieros y de costos que se realizaron en la filial, se propuso reevaluar la remuneración gerencial a un monto acorde a los ingresos y ventas de la oficina filial.
- Luego de la presentación de varias propuestas y del análisis de la situación actual de la empresa se estableció que la remuneración de la Gerencia General de FORMAS INTIMAS DEL ECUADOR S.A corresponda a un valor de 2.000 USD (Dos mil dólares americanos) libres de aportes sociales.

- Esta disminución de la remuneración mensual de la GERENCIA será otro valor ahorrado que servirá de aporte para que los costos fijos disminuyan de manera drástica y ayuden así en el mantenimiento de las operaciones normales de la oficina filial. El ahorro para la oficina será de alrededor de 12.000 USD (doce mil dólares al año).
- Esto es encuadrado dentro de la filosofía de que todos debemos aportar para que la empresa pueda seguir en funcionamiento y podamos pasar la etapa de crisis en ventas y resultados.

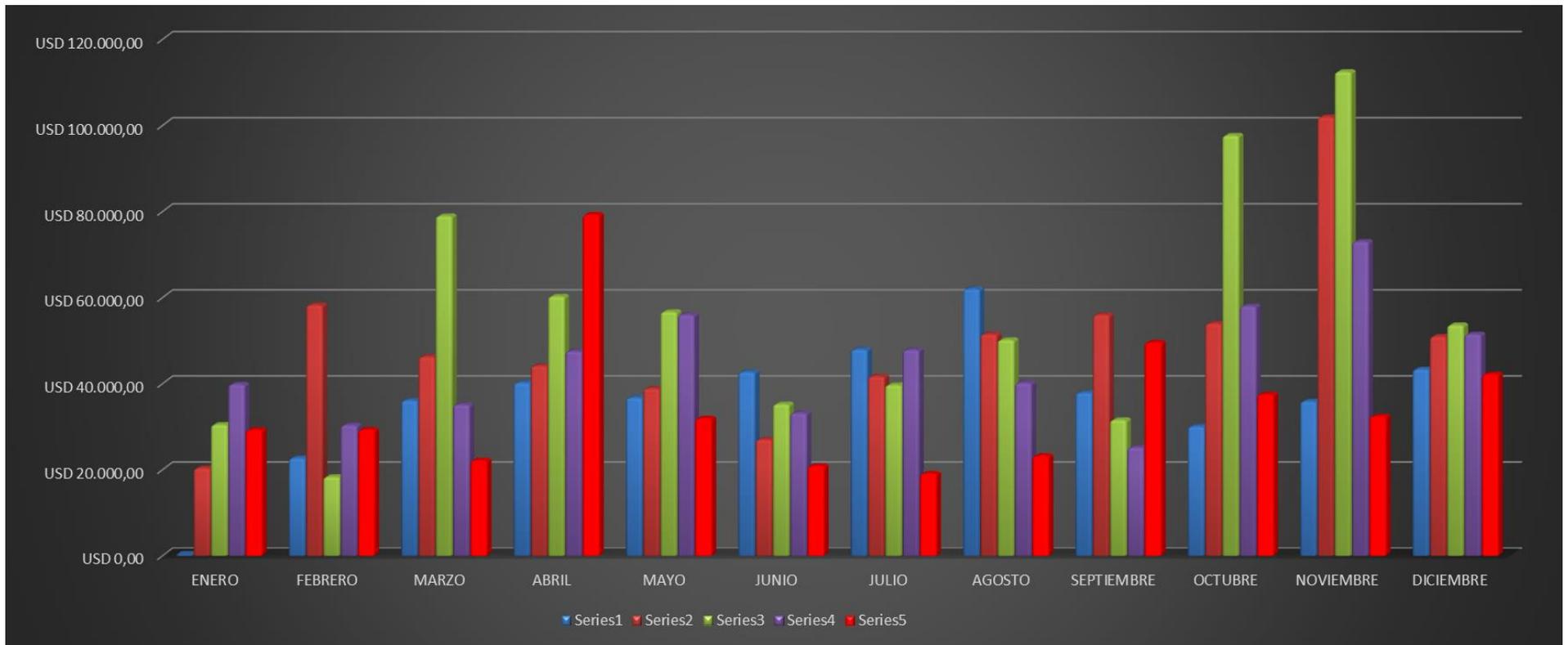
Atte:

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Daniel Narváez O.', written in a cursive style.

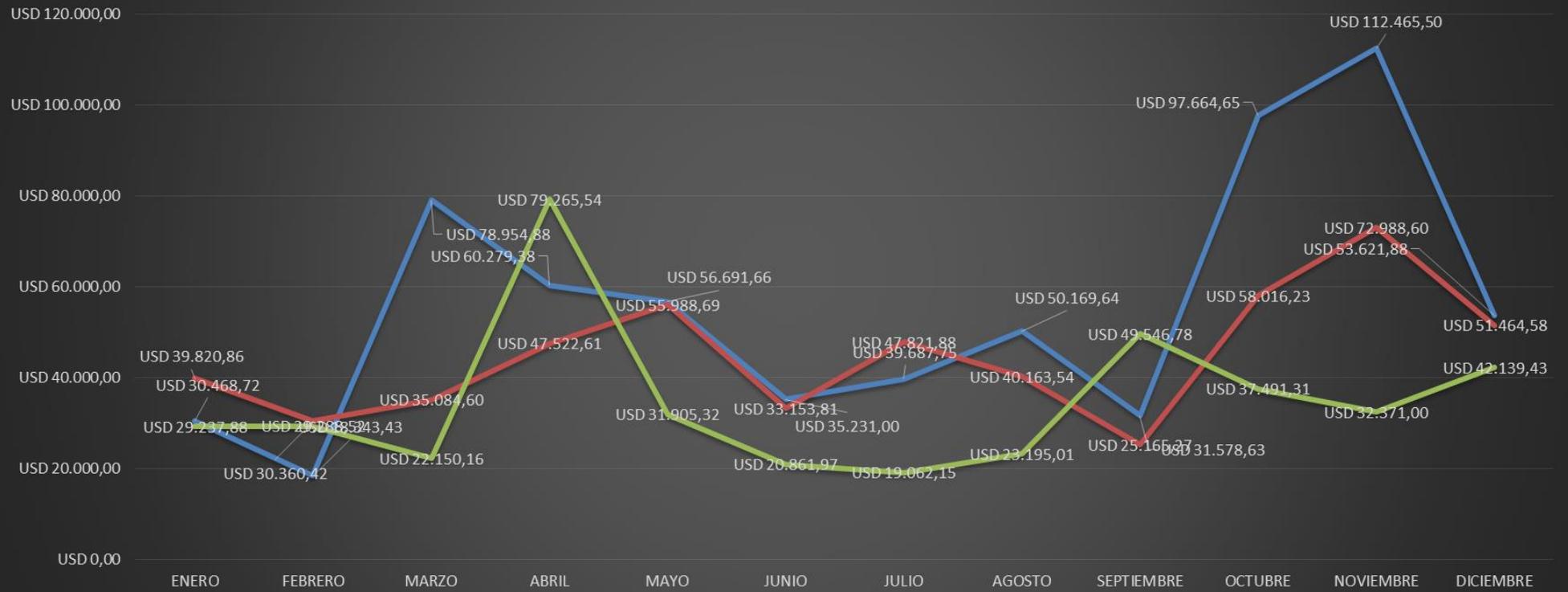
Msc. Daniel Narváez O.
GERENTE GENERAL

- ANEXO 1

EVOLUCION DE VENTAS ANUALES									
MES	2011	2012	2013	2014	2015	% CREC (2011-2012)	% CREC (2012-2013)	% CREC (2013-2014)	% CREC (2014-2015)
ENERO	USD 198,41	USD 20.345,91	USD 30.468,72	USD 39.820,86	USD 29.237,88	10154%	50%	31%	-27%
FEBRERO	USD 22.687,05	USD 58.242,37	USD 18.343,43	USD 30.360,42	USD 29.288,52	157%	-69%	66%	-4%
MARZO	USD 36.073,24	USD 46.217,06	USD 78.954,88	USD 35.084,60	USD 22.150,16	28%	71%	-56%	-37%
ABRIL	USD 40.160,56	USD 44.116,61	USD 60.279,38	USD 47.522,61	USD 79.265,54	10%	37%	-21%	67%
MAYO	USD 36.710,93	USD 38.845,87	USD 56.691,66	USD 55.988,69	USD 31.905,32	6%	46%	-1%	-43%
JUNIO	USD 42.684,13	USD 26.997,71	USD 35.231,00	USD 33.153,81	USD 20.861,97	-37%	30%	-6%	-37%
JULIO	USD 47.913,86	USD 41.662,84	USD 39.687,75	USD 47.821,88	USD 19.062,15	-13%	-5%	20%	-60%
AGOSTO	USD 61.984,02	USD 51.468,59	USD 50.169,64	USD 40.163,54	USD 23.195,01	-17%	-3%	-20%	-42%
SEPTIEMBRE	USD 37.847,76	USD 55.949,72	USD 31.578,63	USD 25.165,27	USD 49.546,78	48%	-44%	-20%	97%
OCTUBRE	USD 30.046,06	USD 53.937,68	USD 97.664,65	USD 58.016,23	USD 37.491,31	80%	81%	-41%	-35%
NOVIEMBRE	USD 35.871,83	USD 101.961,73	USD 112.465,50	USD 72.988,60	USD 32.371,00	184%	10%	-35%	-56%
DICIEMBRE	USD 43.319,03	USD 50.952,41	USD 53.621,88	USD 51.464,58	USD 42.139,43	18%	5%	-4%	-18%
TOTAL VENTAS	USD 435.496,88	USD 590.698,50	USD 665.157,12	USD 537.551,09	USD 416.515,07				
PROMEDIO CREC ANUAL						36%	13%	-19%	-23%
V PROMEDIO	USD 36.291,41	USD 49.224,88	USD 55.429,76	USD 44.795,92	USD 34.709,59				



EVOLUCION y COMPARACION VENTAS 2013 - 2014 - 2015 ECUADOR



ANEXO 2

MODA INTERIOR QUICENTRO SUR 002				
VENTAS GENERALES 2015				
MES	VENTAS	META	% CUMP	VENTAS SIN IVA
ENERO	USD 3.631,59	USD 4.000,00	81,06%	USD 3.242,49
FEBRERO	USD 5.446,92	USD 6.000,00	81,06%	USD 4.863,32
MARZO	USD 2.961,42	USD 6.000,00	44,07%	USD 2.644,13
ABRIL	USD 3.541,98	USD 8.000,00	39,53%	USD 3.162,48
MAYO	USD 5.136,64	USD 8.000,00	57,33%	USD 4.586,29
JUNIO	USD 5.098,28	USD 8.000,00	56,90%	USD 4.552,04
JULIO	USD 11.678,88	USD 10.000,00	104,28%	USD 10.427,57
AGOSTO	USD 11.248,95	USD 10.000,00	100,44%	USD 10.043,71
SEPTIEMBRE	USD 4.520,08	USD 11.000,00	36,69%	USD 4.035,79
OCTUBRE	USD 4.869,43	USD 12.100,00	35,93%	USD 4.347,71
NOVIEMBRE	USD 2.910,78	USD 12.000,00	21,66%	USD 2.598,91
DICIEMBRE	USD 7.163,60	USD 12.000,00	53,30%	USD 6.396,07
TOTAL	USD 68.208,55	USD 83.100,00	73,29%	USD 60.900,49

INICIO OUTLET

MODA INTERIOR C.C EL RECREO 001				
VENTAS GENERALES 2015				
MES	VENTAS	META	% CUMP	VENTAS SIN IVA
ENERO	USD 2.657,98	USD 4.000,00	59,33%	USD 2.373,20
FEBRERO	USD 2.758,06	USD 6.000,00	41,04%	USD 2.462,55
MARZO	USD 2.126,25	USD 6.000,00	31,64%	USD 1.898,44
ABRIL	USD 0,00	USD 8.000,00	0,00%	USD 0,00
MAYO	USD 0,00	USD 8.000,00	0,00%	USD 0,00
JUNIO	USD 0,00	USD 8.000,00	0,00%	USD 0,00
JULIO	USD 0,00	USD 8.800,00	0,00%	USD 0,00
AGOSTO	USD 0,00	USD 9.680,00	0,00%	USD 0,00
SEPTIEMBRE	USD 0,00	USD 10.648,00	0,00%	USD 0,00
OCTUBRE	USD 0,00	USD 11.712,80	0,00%	USD 0,00
NOVIEMBRE	USD 0,00	USD 12.884,08	0,00%	USD 0,00
DICIEMBRE	USD 0,00	USD 14.172,49	0,00%	USD 0,00
TOTAL	USD 7.542,29	USD 83.897,37	8,03%	USD 6.734,19

ANEXO 3

COSTOS FIJOS MENSUALES JULIO 2014

ARRIENDOS			SUELDOS			
LOCAL	LOCAL	VALOR	Dptos.	Personal	Valor	
OFICINAS	Bodega	600,00	ADMINISTRATIVOS	Gerencia	2978,49	
	Oficina	450,00		Contabilidad - Lucia Rubio	709,27	
	Alicuota	138,28		Contabilidad	350,00	
Quicentro Sur PB-095 (Arriendo, alicuota, teléfono)		1672,16		Cartera - Alejandra Naranjo	650,00	
				Recepcionista - Ma. Belen Ramos	347,45	
PUNTO DE VENTA	Recreo L-43	1104,00	TOTAL		5035,21	
	Cuota de condominio L-43	158,48	BODEGA	Jefe Bodega - Carlos Salazar	700,00	
TOTAL		4122,92		Aux. Bodega - Paula Navarrete	364,75	
				Aux. Bodega - Miguel Serrano	576,35	
				Aux. Bodega - Gabriel Menendez	371,87	
				Aux. Bodega - Franklin Paladines	287,16	
			TOTAL		2300,13	
SERVICIOS BASICOS			PUNTOS DE VENTA	RECREO		
SERV. BASICO	Local	Valor		Silvana Saa	352,11	
ENERGIA ELECTRICA TELEFONOS	Bodega - Energia Electrica	37,10		Nury Manzanares	380,00	
	Oficina - Energia Electrica - Telefonos	215,80		Daysi Morales	363,01	
	Recreo - Energia Electrica - Telefono	54,91		TOTAL		1095,12
	Quicentro Sur - Energia Electrica	126,79		QUICENTRO SUR		
	TOTAL			434,60	Marcela Tapia	385,94
				Paulina Leon	348,84	
				Jessica Cobeña	348,84	
				TOTAL		1083,62
			ASESORES COMERCIALES	Darwin Andramuño	500,00	
				Pilar Pazmiño	1355,61	
			TOTAL		1855,61	
			CLUB DE COMPRAS	Club de Compras - Alejandra Galarza	800,00	
				Aux. C.C. - Veronica Palango	431,67	
			TOTAL		1231,67	
			TOTAL SUELDOS		12601,36	
			COSTOS TOTALES	17158,88		

COSTOS FIJOS MENSUALES ENERO 2016

ARRIENDOS		
LOCAL	LOCAL	VALOR
OFICINAS	Bodega	600,00
	Oficina	450,00
	Alicuota	207,42
PUNTO DE VENTA	Quicentro Sur PB-095 (Arriendo, alicuota, teléfono)	
	TOTAL	1257,42

SERVICIOS BASICOS		
SERV. BASICO	Local	Valor
ENERGIA ELECTRICA - TELEFONOS	Bodega - Energia Electrica	42,15
	Oficina - Energia Electrica - Telefonos	145,68
	TOTAL	187,83

SUELDOS			
Dptos.	Personal	Valor	
ADMINISTRATIVOS	Gerencia	2978,49	
	Contabilidad - Lucia Rubio	737,34	
	Contabilidad	350,00	
	Cartera - Veronica Palango	600,00	
	TOTAL	4665,83	
BODEGA	Karen Mejia	363,45	
	Jefe Bodega - Carlos Salazar	831,25	
	TOTAL	1194,70	
PUNTOS DE VENTA	RECREO		
	TOTAL	0,00	
	QUICENTRO SUR		
	Marcela Aviles	460,00	
	Silvana Saa	430,00	
	Mariuxi Bajaña	413,45	
	TOTAL	1303,45	
	ASESORES COMERCIALES	Pilar Pazmiño	841,81
	TOTAL	841,81	
	CLUB DE COMPRAS	TOTAL	0,00
TOTAL SUELDOS		8005,79	

COSTOS TOTALES	9451,04
-----------------------	----------------