

**REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L C. A.**  
**INFORME DE GERENCIA GENERAL**  
**AÑO 2014**

**PERIODO ECONOMICO ADMINISTRATIVO 2014**

Me permito poner a vuestra consideración el informe anual de Gerencia General por el año 2014, con el presente informe dejo constancia de la gestión efectuada durante el presente año.

**1. Ambito de la Empresa**

**1.1. Productos y Proveedores**

El portafolio de productos que comercializa la compañía está compuesto aproximadamente de 1345 referencias agrupadas en diferentes categorías, entre las principales se puede anotar productos alimenticios, limpieza, higiene personal, licores, útiles escolares entre otros. En consecuencia la gama de productos que mantiene la Compañía se ha incrementado por el incremento de dos nuevos proveedores y la reactivación de dos líneas de licores para atender la temporada navideña, a pesar que varios productos fueron descontinuados o se dejó de importar por las restricciones arancelarias se consiguió un incremento en el portafolio de productos, por otro lado es necesario notar que la diversificación de las líneas por parte de las fábricas no ha sufrido cambios importantes.

**1.2. Mercados y Clientes**

Mantenemos presencia con atención personalizada en aproximadamente 2920 clientes con la fuerza de ventas denominada Multimarcas en el mercado de 6 provincias las cuales son: Cotopaxi, Chimborazo, Pastaza, Tungurahua, Bolívar y Napo.

**1.3. Procesos Fundamentales y Tecnológicos**

Con la implementación del nuevo sistema administrativo contable integrado denominado PIRAMIDE en el año 2013 varios procesos se han reducido permitiendo una oportuna entrega de información y una adecuada toma de decisiones, en el presente año se realizaron nuevas adaptaciones a la forma de operar de la Compañía y se implemento el sistema de facturación electrónica en cumplimiento a la normativa tributaria establecida por el SRI.

**1.4. Ventajas competitivas y factores sinérgicos**

Dentro de las ventajas competitivas que mantiene la Compañía podemos señalar:

- ⇒ Proveedores multinacionales y locales líderes en el mercado
- ⇒ Trayectoria empresarial

- ↳ Amplio y diversificado portafolio de productos
- ↳ Reconocimiento empresarial
- ↳ Personal capacitado
- ↳ Posicionamiento en el mercado

En lo referente a factores sinérgicos tenemos:

- ↳ Cronogramas de visitas establecidos
- ↳ Cronogramas de logística
- ↳ Solución de problemas de mercado de forma oportuna

## **2. Cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico 2014**

### **1. Reestructuración del área de ventas, vendedores y rutas.**

Este objetivo se ha planteado a lo largo de varios años debido a que cada año es necesario evaluar el desempeño y rendimiento de cada ruta, reestructurando los calendarios de visita en relación a su contribución en la venta y rentabilidad, en este año este objetivo se cumplió, se ingreso a nuevos mercados en la provincia de Cotopaxi y se fusionó aquellas zonas que no cumplían con los estándares requeridos.

### **2. Implementación de un sistema de distribución por cobertura horizontal en la provincia de Cotopaxi.**

Se abrieron nuevos puntos de venta en la provincia de Cotopaxi, puntualmente en la ciudad de Latacunga se está atendiendo en dos nuevas zonas de cobertura, se puede decir que se está evaluando los resultados alcanzados para seguir con el proceso de expansión por cobertura por ser la venta que mejor le reditúa a la Compañía en el margen de utilidad.

### **3. Ingresar a nuevos mercados potenciales de ventas.**

Este objetivo se ha cumplido, a partir del mes de abril se ingresó a nuevos mercados potenciales de venta como lo es el caso de la Mana, lo cual ha permitido mejorar el volumen de ventas para alcanzar el punto de equilibrio deseado.

### **4. Incrementar recursos humanos adicionales al área de ventas para control y expansión a nuevas rutas de trabajo.**

Este objetivo se ha cumplido, a partir del mes de abril se contrato los servicios de un supervisor y se abrieron nuevas zonas de trabajo.

**5. Incrementar el volumen de ventas de los proveedores que le permiten a la Compañía obtener mejor porcentaje de rentabilidad.**

Este objetivo se cumplió en proveedores tales como: Colgate Palmolive S.A., La Universal S.A., Inreमार Cía. Ltda., Conservas Isabel S.A., Consuma Cía. Ltda., Proalco Cía. Ltda., Nestlé del Ecuador S.A. y un porcentaje mínimo en Kimberly Clark S.A., a pesar que este año al igual que el año anterior las restricciones del ingreso de productos importados limitó la venta, por otro lado es necesario resaltar el decrecimiento en ventas de proveedores tales como La Fabril que mantienen como política interna privilegiar la venta a la misma cartera de clientes pero con promociones diferenciadas que en varios casos no son manejadas por los distribuidores, a esto se suma el abastecimientos de productos promociones dando prioridad a sus clientes y después al distribuidor, cuando los canales de ventas se encuentran llenos, sin embargo la caída de ventas no muestra un impacto muy profundo en la rentabilidad por ser el proveedor que menos rentabilidad le aporta a la Compañía, además se muestra un decrecimiento en ventas en las líneas confiteras de Sylvermiel S.A. e Icapeb Cía. Ltda., pero los mismos obedecen a un crecimiento planificado con nuestro proveedor La Universal S.A., el mismo que compensó ampliamente con un crecimiento del 90% en el volumen de ventas.

**6. Terminar el proceso de negociaciones iniciado con los posibles nuevos proveedores, lo cual permitirá a la compañía contar con un mejor y mayor portafolio de productos.**

En el presente año se cerró el proceso de negociaciones con Jabonería Wilson y Johnson & Johnson y se reactivó la venta de licores con Quifatex y Super Liquors.

**7. Establecer convenios comerciales con proveedores que bonifiquen el manejo eficiente de sus presupuestos.**

En el presente año a más de cerrar nuevos acuerdos comerciales se consiguió establecer presupuestos alcanzables que permitan obtener rendimientos adicionales a su cumplimiento con proveedores tales como: La Universal S.A., Jabonería Wilson S.A. y Johnson & Johnson S.A.

**8. Promover la mejor utilización de los nuevos sistemas contables y de ventas, implementando capacitaciones permanentes y diseñando nuevos reportes y modificaciones que se acoplen a los requerimientos de la compañía.**

Este objetivo se ha cumplido en forma parcial, puesto que el ámbito interno el personal ha obtenido mejores destrezas que le permiten utilizar de mejor manera los sistemas implementados, pero en el ámbito de capacitación y reportes no ha sido posible efectuar mayores cambios por los costos excesivos y la sobre estimación de tiempos requeridos para la elaboración de reportes manejados por el proveedor del sistema.

**9. Establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal de la compañía.**

La adaptación al nuevo sistema ha significado varios meses, razón por la cual no ha sido posible establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal, sin embargo este proceso se iniciará una vez realizado un análisis de tiempos y movimientos del personal que permita determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, y de esta manera buscar el desarrollo de las mismas en forma eficiente.

**10. Adquisición de las herramientas de trabajo necesarias para el normal desempeño de las actividades diarias**

Todos los requerimientos de activos considerados herramientas de trabajo han sido adquiridos y entregados a sus usuarios para su normal desenvolvimiento

**3. Diseño y avances tecnológicos**

Se mantiene actualizados los sistemas y equipos necesarios para el normal funcionamiento de la Compañía.

**4. Administración de recursos humanos y ámbito legal**

En el presente año se cambió y se incrementó el siguiente personal: En el área administrativa un cambio, en el área de ventas tres cambios y un incremento, en el área de logística tres cambios.

En lo que concierne al ámbito legal, todos los empleados que terminaron su relación laboral en el año 2014, lo hicieron en mutuo acuerdo con la Compañía y se procedió a liquidar sus haberes en forma completa y de acuerdo a lo dispuesto en el Código de Trabajo, de igual forma todos los empleados que se vincularon a la empresa durante este año, fueron contratados dando estricto cumplimiento con todas las disposiciones legales vigentes.

**5. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General**

Se cumplió en debida forma la resolución adoptada por la Junta General Ordinaria celebrada en el mes de abril del 2014.

**6. Cumplimiento de las disposiciones legales**

Los aspectos legales han sido cumplidos a cabalidad según lo estipulado en las leyes pertinentes en materia tributaria, laboral y otros aspectos de observancia legal obligatoria.

## 7. Situación económica y financiera

El análisis de la situación económica-financiera que presenta la Compañía al término del año 2014, se concentra en la revisión de los principales indicadores de liquidez, actividad y rentabilidad obtenidos en este ejercicio económico, junto con breves notas aclaratorias correspondientes al año 2013 y 2014 que son comparables puesto que las variaciones de los índices inflacionarios no distorsionan en mayor medida su razonabilidad.

INDICADORES	AÑO 2014	AÑO 2013	COMENTARIO
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>			
Liquidez = Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,25	1,23	La compañía puede atender sus obligaciones a corto plazo, este índice mejora en relación al año anterior en el 1,63%, se considera aceptable la relación 1 a 1.
Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 224.084,52	\$166.243,47	La compañía se encuentra en capacidad de atender sus obligaciones con proveedores y terceros en el corto plazo, este índice mejora en relación al año anterior en un 34,79%.
Razón Rápida = Activo Corriente -(Inventario) / Pasivo Corriente	0,80	0,73	Muestra la disponibilidad de la compañía para atender sus obligaciones de inmediato sin considerar los inventarios, este índice mejora en relación al año anterior en un 9,59%.
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>			
Rotación de la Cartera = Ventas Crédito/ Promedio Cuentas por Cobrar	10,76	11,52	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en relación a las ventas, con respecto al año anterior decrece en un 7%, decrecimiento esperado por el incremento de las ventas en las líneas de licores a plazos especiales, y la atención a mayoristas especiales.
Rotación del Inventario = Costo de Ventas / Promedio de Inventario	12,35	11,36	Muestra el número de veces que rotó el inventario durante el año, con respecto al año anterior tenemos un

RAZONES DE RENTABILIDAD			crecimiento del 8,71%
Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta / Ventas Netas	10,00%	12,92%	Muestra la utilidad antes de gastos, intereses e impuestos, presenta una reducción del 23%, dado que el 2,64% se encuentra contabilizado en ingresos por rebetes y cumplimientos, lo que significa un decrecimiento real 2,15%
Margen de Utilidad del Ejercicio = Utilidad del Ejercicio / Ventas Netas	0,10%	1,43%	Muestra el porcentaje de utilidad obtenido en relación a las ventas, en relación al año anterior muestra un crecimiento del 1.430,00%
Margen Utilidad Neta = Utilidad del Neta Ejercicio / Ventas Netas	-0,69%	0,59%	Muestra el porcentaje de utilidad neta en relación a la venta.

#### 8. Recomendaciones para el ejercicio económico 2014

La situación económica que atraviesa actualmente el país presenta un entorno muy complejo especialmente para el sector empresarial que comercializa productos importados, la fijación de nuevos aranceles y la reducción de las cuotas de ingresos de productos afecto muy notoriamente al crecimiento de las ventas en el presente año, para el próximo año no muestra mejorar esta situación, razón por la cual es necesario ampliar la expansión geográfica de atención personalizada pero dando prioridad a la venta de productos nacionales, conseguir nuevas alianzas estratégicas que permitan contar con una gama de productos de abastecimiento permanente y seguir buscando mejorar el margen de rentabilidad alcanzando con mejores estándares de atención al cliente.

Buscar consolidar un excelente equipo humano de colaboradores en las diferentes áreas de la Compañía, donde el compromiso sea siempre ofrecer servicios de calidad buscando el crecimiento empresarial y la sostenibilidad de la misma a través del tiempo.

#### *Objetivos año 2015*

Siempre será necesario enfrentar nuevos retos comerciales y tomar las acciones necesarias que garanticen la estabilidad, rentabilidad y solvencia de la compañía, para lo cual se presentan los siguientes objetivos estratégicos:

1. Ampliación geográfica de nuevos puntos de atención en las provincias de Cotopaxi y Chimborazo.

2. Incrementar un recurso humano adicional al área de ventas para atender 5 nuevas rutas de trabajo.
3. Sustitución planificada de proveedores que no aportan significativamente en las ventas.
4. Mantener el crecimiento en el volumen de ventas de los proveedores que le permiten a la Compañía obtener mejores márgenes de rentabilidad.
5. Establecer nuevos acuerdos comerciales con empresas nacionales que oferten productos de alta rotación y excelente calidad.
6. Mantener una revisión permanente de los acuerdos comerciales con todos los proveedores que bonifiquen el manejo eficiente al cumplimiento de sus presupuestos.
7. Realizar un estudio de tiempos y movimientos del personal administrativo, redefiniendo funciones y responsabilidades, capacitando al personal en el uso del sistema en aquellos módulos que aún presentan dificultades, diseño de nuevos reportes y adaptaciones al sistema que se acoplen a la forma de operar de la compañía que le permitan reducir tiempos y costos.
8. Establecer indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del personal de la compañía.
9. Mantener actualizados los equipos tecnológicos.
10. Adquisición o reemplazo de las herramientas de trabajo necesarias para el normal y eficiente desempeño de las actividades diarias.

#### **10.1. Direcciones estratégicas para el año 2015**

Una vez cumplido con la propuesta del año 2014 se plantea las siguientes direcciones estratégicas:

1. Mantener un crecimiento sostenido de los mercados a donde llega la compañía mediante productos y servicios de calidad, en donde el cliente identifique claramente a la compañía por los valores agregados que la diferencia de las demás.
2. Cobertura horizontal por expansión con miras a conseguir incrementar el número de puntos de venta en cada una de las zonas de las provincias a las cuales llega la Compañía.
3. Reestructuración zonal, buscando siempre la eficiencia en el trabajo desarrollado por el área de ventas con una correcta asignación de rutas de trabajo, tomando en consideración el número de clientes apropiados para realizar una función eficiente y dejando el tiempo necesario para la incorporación de nuevos clientes.
4. Propender a un crecimiento de la cartera de clientes, manteniendo la fidelidad de los clientes ya incorporados y establecer metas trimestrales alcanzables del número de clientes que se deberá incorporar en cada período.
5. Reemplazo planificado de proveedores que por el volumen de ventas o por su rentabilidad no aportan significativamente en el margen de rentabilidad a la

Compañía, incrementando o reemplazando con nuevos proveedores estratégicos con un mix de productos de alta rotación que permita satisfacer la demanda del cliente y a la vez contribuyen para mejorar el índice de rentabilidad de la Compañía.

6. Apertura de nuevas zonas de trabajo que contribuyan al crecimiento de las ventas y aporten con una mejor contribución a la rentabilidad de la Compañía.
7. Trabajar en equipo con miras a conseguir procesos de calidad que nos permitan optimizar costos y mejorar los resultados.
8. Mejorar el servicio logístico, entregas oportunas y de acuerdo a los requerimientos del cliente, brindando siempre un excelente servicio que diferencia a la Compañía de sus competidores.

#### **10.2. Factores de soporte y resistencia a las direcciones estratégicas**

##### *Factores de Soporte*

Trayectoria empresarial por los años de permanencia en el mercado y por el trabajo desarrollado, en la actualidad se encuentra considerada como una de las principales empresas comercializadoras de producto de consumo masivo en la zona central del país, con presencia en un importante porcentaje de puntos de venta con atención personalizada y un excelente servicio, lo cual le ha permitido ser reconocida en el medio por varios fabricantes que buscan establecer en forma permanente acuerdos comerciales de distribución.

##### *Factores de resistencia*

Seguirá siendo el principal factor la competencia de precios entre distribuidores y los mismos proveedores que comercializan los mismos productos, lo cual limita la venta por no alcanzar los niveles mínimos de rentabilidad, el ingreso de nuevos distribuidores con políticas de precios que atentan la estabilidad empresarial, plazos extendidos que se encuentran sobre los plazos otorgados por los mismos proveedores lo cual incide en el crecimiento del número de días de la cartera, a esto se suma la reducción de cuotas de ingresos a los productos importados y sus restricciones arancelarias.

#### **10. Agradecimiento**

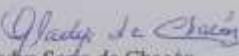
Al concluir el presente informe, me resta solamente expresar mi sincero agradecimiento al señor Presidente, a los señores Accionistas, a la señora Jefe Comercial, a la señorita Contadora General y a todos y cada uno de los miembros del personal administrativo, operativo y de ventas de la Compañía, quienes me han brindado toda su colaboración y apoyo entusiasta, permitiéndonos alcanzar los resultados presentados. Así también quiero agradecer al Dr. Mauro Urrutia,

Comisario Revisor de nuestra Compañía y a la firma de Auditoría Externa Willi Bamberger & Asociados Cia. Ltda.

Quiero agradecer finalmente la atención brindada al presente informe, el mismo que me permito poner a vuestra consideración.

Ambato, marzo 12 del 2015.

Atentamente

  
Gladys Soría de Chacón  
GERENTE GENERAL