

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L. C. A.
INFORME DE GERENCIA GENERAL
AÑO 2017
PERIODO ECONOMICO ADMINISTRATIVO 2017

Me permito poner a vuestra consideración el informe anual de Gerencia General por el año 2017, 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 de aproximadamente 1698 referencias, el cual muestra un pequeño incremento puesto que se incorporó un nuevo proveedor QUALA pero se cerró dos pequeños proveedores, Productos Cris y Reybanpack por su poca contribución en la cifra global de ventas.

1.2. Mercados y Clientes

La cartera de clientes activos se encuentra en aproximadamente 3.017 sufre un pequeño decrecimiento en relación al año anterior, puesto que varios negocios cerraron, contamos con una fuerza de ventas de 14 vendedores y 2 supervisor, atendemos el mercado de 6 provincias con una pequeña participación en el mercado de Los Ríos y Pichincha.

1.3. Procesos Fundamentales y Tecnológicos

Mantenemos un sistema administrativo contable integrado denominado PIRAMIDE y en el área de ventas el sistema MOVILVENDOR.

2. Cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico 2017.

- 1. Mantener una cartera de clientes seleccionada, diferenciada por la forma de utilizar su crédito y su monto de compra, restando cupos de crédito o eliminando los mismos en los casos que el historial de crédito de un cliente demuestra inestabilidad o muy poca solvencia.**

Para cumplir con ese objetivo se realizó revisiones periódicas de la forma de comportamiento crediticio de los clientes mayorista lo cual permitió establecer nuevos cupos de crédito y en varios casos el tomar de decisión de cerrar crédito por el riesgo que le significaba a la Compañía, para cumplir este objetivo se realizó un nuevo contrato de servicios con la empresa EQUIFAX, central de riesgos que permite conocer el grado de endeudamiento y el nivel de riesgo crediticio de cada cliente.

2. **Mejorar la atención personalizada de la FFVV, en las zonas de las nuevas provincias atendidas.**

Se estableció programas de control por medio de los supervisores con diferentes indicadores de gestión a la FFVV, con el objetivo de verificar el grado de satisfacción del cliente con el servicio brindado y los tiempos apropiados que deben transcurrir entre visitas, reestructurando el calendario y determinando cronogramas de visitas semanales y quincenales de acuerdo a sus requerimientos.

3. **Control permanente de la FFVV mediante una supervisión apropiada que permita medir el grado de eficiencia sobre las rutas de trabajo establecidas y la diversificación del portafolio de productos ofrecidos.**

Para cumplir este objetivo se ha establecido indicadores de gestión aplicados a diferentes actividades establecidas en forma mensual mediante las cuales se puede determinar la eficiencia en ruta, en cartera y el número de líneas ofrecidas, base fundamental para la toma de decisiones.

4. **Evaluación permanente del cumplimiento de los indicadores de gestión del personal de la Compañía que permita consolidar un excelente grupo humano.**

La medición se ha centrado en conocer la oportunidad en la entrega de información y la veracidad de la misma, además se ha revisado en forma pormenorizada su manual de funciones realizando las modificaciones del caso para que las mismas sean realizadas en los tiempos programados y con la veracidad requerida.

5. **Establecer acuerdos comerciales con una línea de pañales que reemplace a Kimberly.**

Se realizó varios contactos con Zaimella del Ecuador, los mismos que mantienen su canal de distribución estructurado con un número de distribuidores que por su propia política no pueden cambiar, pero después de varios acercamientos se llegó a un acuerdo comercial mediante el cual se concedería la distribución a la Compañía por medio de PYDACO, con un descuento especial único que permitiría mantener un precio acorde a su lista de precios.

6. **Cerrar acuerdos comerciales con aquellos proveedores que no contribuyen significativamente al volumen de ventas y rentabilidad.**

Se cerró acuerdos comerciales con Productos Cris y Reybank, al ser las dos líneas que menor volumen de venta le aportan a la Compañía.

7. **Mantener y tratar de mejorar la rentabilidad de la Compañía.**

Este objetivo se ha cumplido con un pequeño incremento en relación al año anterior, a pesar de los múltiples problemas de precios con los diferentes

distribuidores que comercializan las mismas marcas de la Compañía y un comportamiento del mercado con clientes que cada día es más preocupante, clientes que en forma arbitraria cancelan con plazos sobre los 60 días lo cual limita la venta hasta que su cartera sea regulada.

8. Crecer en el volumen de ventas, teniendo como referencia el indicador de inflación al cierre del ejercicio económico 2017.

Este objetivo no fue posible conseguir a pesar que el año 2017 cerramos con inflación negativa del -0.20, debido a que para conseguir regular la cartera varios pedidos de mayoristas fueron eliminados y se cerró los créditos a clientes que por su historial de pagos se convirtieron en alto riesgo crediticio para la Compañía, es necesario resaltar que solo en temporada navideña se dejó de atender al menos al 5% de la cartera de clientes de temporada, a esto se suma el ingreso de un nuevo grupo de ventas INGENIUS que comercializa productos de fábricas como La Universal y Johnson con una cobertura muy bien diseñada y con promociones especiales para este canal, lo cual le ha restado ventas muy importantes a la Compañía.

9. Mantener actualizados los equipos tecnológicos y adquisición de nuevos equipos que permitan realizar el trabajo de cada persona en forma eficiente.

Cada uno de los requerimientos de la Compañía en las diferentes áreas ha sido atendido en forma oportuna, dando el mantenimiento apropiado o en su defecto reemplazando, en este año se adquirió una estación completa de trabajo incluido impresora.

10. Iniciar con la renovación de la flota de vehículos, adquiriendo al menos un vehículo nuevo y vendiendo aquellos que no se encuentran operando.

Este objetivo fue diferido para el año 2018.

3. 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 8 cambios, en el área de logística 5 cambios y 2 Incrementos.

En lo que concierne al ámbito legal, todos los empleados que terminaron su relación laboral en el año 2017, 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.

4. 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 2017.

5. 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.

6. Situación económica y financiera

El análisis de la situación económica-financiera que presenta la Compañía al término del año 2017, 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 2016 y 2017 que son comparables puesto que las variaciones de los índices inflacionarios no distorsionan su razonabilidad.

ANALISIS FINANCIERO COMPARATIVO TRES ULTIMOS AÑOS

INDICADORES	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	COMENTARIO
INDICADORES				
Liquidez = Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.25	1.32	1.32	La compañía puede atender sus obligaciones a corto plazo, este índice se mantiene en relación al año anterior, se considera aceptable la relación 1 a 1.
Capital de Trabajo = Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 256.113,00	\$ 313.774,61	\$ 354.111,62	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 12,85%.

Razón Rápida = Activo Corriente - (Inventario)/Pasivo Corriente	0,79	0,81	0,78	Muestra la disponibilidad de la compañía para atender sus obligaciones de inmediato sin considerar los inventarios, este índice en relación al año anterior disminuye en el 3.70%
--	------	------	------	---

RAZONES DE ACTIVIDAD				
Rotación de la Cartera = Ventas Crédito/ Promedio Cuentas por Cobrar	10,73	9,84	9,92	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en relación a las ventas, con respecto al año anterior aumenta en un 0,81%, esto significa que la cartera roto 9,92 veces en el año.
Días Cartera = Clientesx365/ Ventas Netas	35,53	36,33	35,21	Mide el número de días promedio en que se ha recuperado la cartera, en relación al año anterior tenemos que se recuperó en promedio en 35 días.
Rotación del Inventario = Ventas / Promedio de Inventario	11,54	11,40	9,78	Muestra el número de veces que rotó el inventario durante el año, en el presente año rotó 9,78 veces, presenta un decrecimiento del 14,21%.
RAZONES DE RENTABILIDAD				
Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta/ Ventas Netas	10,00%	10,36%	8,97%	Muestra la utilidad antes de gastos, intereses e impuestos, en relación al año anterior muestra un decrecimiento originado por la forma de reconocer la rentabilidad por parte de nuestros proveedores en temporada navideña.

Margen de Utilidad del Ejercicio = Utilidad del Ejercicio / Ventas Netas	1,77%	1,70%	1,76%	Muestra el porcentaje de utilidad obtenido en relación a las ventas, en relación al año anterior se incrementa en el 3.53%.
Margen Utilidad Neta = Utilidad Neta del Ejercicio / Ventas Netas	0,87	0,77%	0,9460%	Muestra el porcentaje de utilidad neta en relación a la venta, presenta un incremento del 22,85% incremento en relación al año anterior.
Rendimiento Sobre la Inversión = Utilidad Neta del Ejercicio / Capital Social	286,39%	258,86%	311,29%	Muestra el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, en el presente año tenemos un 120,25% de incremento en relación al año anterior.

7. Propuesta sobre el destino de las utilidades obtenidas en el ejercicio económico 2017

Considerando que la utilidad neta generada durante el ejercicio del 2016, según el estado de Pérdidas y Ganancias, restado el 15% de participación de utilidades para empleados y el 22% del impuesto a la renta, alcanza la cifra de:

US \$ 51.675,03

Es la propuesta de la Gerencia General mantener el esquema de compensación de la pérdida acumulada del año 2012 y 2013 con la tercera y última cuota de \$13.650,92 y la cifra restante de \$ 38.024.11 proceder con el reparto de accionistas.

8. Recomendaciones para el ejercicio económico 2018

El crecimiento económico proyectado para el año 2018 por diferentes organismos económicos en su promedio alcanza al 1% un crecimiento mínimo lo cual significa un estancamiento productivo puesto que la economía debería crecer al menos al ritmo de crecimiento de su población que es el 2%, a esto se suma un escenario económico con afectación al área productiva, empleo y crecimiento económico al no contar con un marco legal que proporcione confianza, seguridad y apoyo que permitan atraer la inversión extranjera que genere productividad y como consecuencia mayor empleo.

Con respecto a los índices inflacionarios al cierre del año 2017 se registró una inflación anual negativa del -0.20 (Deflación), pero no significa una recuperación

de la economía ecuatoriana puesto que se ve afectada por otros indicadores como la iliquidez fiscal problema solucionado con endeudamiento externo y uso de fondos públicos.

Bajo el actual entorno económico es necesario centrar la atención en conseguir varios indicadores que marquen la diferencia con el resto de distribuidores, tales como: Eficiente utilización de los recursos, optimización de los procesos, personal profesional capacitado, reducción de costos y gastos, servicios de calidad.

Objetivos año 2018

Cada año es necesario plantear nuevos objetivos que aporten al crecimiento empresarial y permitan la permanencia en el tiempo como una de las mejores empresas de distribución a nivel nacional, para lo cual se plantea los siguientes objetivos:

1. Establecer e implementar una política crediticia previa una revisión del riesgo que permita en forma oportuna detectar la inestabilidad de los clientes y evitar incurrir con créditos de alto riesgo.
2. Reestructuración zonal en las provincias de Cotopaxi y Chimborazo y determinar la necesidad de incrementar un nuevo ejecutivo de ventas.
3. Mejorar la participación del mercado de cobertura, manteniendo un eficiente sistema de distribución por cobertura horizontal.
4. Crear al menos 5 nuevos sectores de venta con la inclusión de un vendedor de cobertura.
5. Crecimiento de al menos el 5% de las ventas en relación al año anterior.
6. Evaluación del personal del área de ventas realizando los cambios necesarios que permitan mantener un grupo eficiente y honorable de colaboradores encaminados a conseguir sus objetivos personales y corporativos.
7. Iniciar con una mejor estructuración de las bodegas que permitan utilizar en forma óptima cada espacio físico de las bodegas mediante la utilización de racks de acuerdo a nuestros requerimientos de almacenaje.
8. Adquirir un nuevo vehículo de acuerdo a las nuevas necesidades de las rutas foráneas y vender las dos unidades que se considera que por el tiempo de uso ya no le aportan como activos fijos productivos a la Compañía.
9. Realizar un análisis en forma trimestral sobre la rentabilidad que aporta cada proveedor lo cual le permita tomar decisiones a la Compañía, reemplazando con un mejor portafolio de productos más rentables o de menos competencia de precios.

10. Implementar las mejoras necesarias en el software administrativo contable y de ventas que permitan mejorar tiempos y movimientos con una mejor contribución de información rápida y oportuna direccionada a la toma de decisiones estratégicas.

10.1. Direcciones estratégicas para el año 2018

Una vez cumplido con al menos en un 90% con la propuesta del año 2018 se plantea el mantener las siguientes direcciones estratégicas:

1. Mantener los mercados a donde llega la compañía mediante productos y servicios de calidad, buscando una mejor identificación empresarial en donde el cliente identifique claramente a la Compañía por los productos que comercializa y el servicio que brinda.
2. Mejorar el sistema de 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.
3. Reestructuración zonal, abriendo, cerrando o fusionando nuevas rutas de trabajo con base a un muy buen estudio de mercado realizando por lo supervisores, mediante el cual se deberá establecer una nueva zonificación que asigne el número de clientes apropiados a cada ruta de trabajo que permita que cada vendedor cumpla con su objetivo diario de ventas, medido bajo el indicador de eficiencia sobre la ruta de sus ventas efectivas.
4. Trabajar en equipo con miras a conseguir procesos de calidad que nos permitan optimizar costos y mejorar los resultados.
5. Revisión del esquema de comisiones que permita que los ejecutivos de ventas centren su atención en las líneas que mejor le aportan en el margen de rentabilidad a la Compañía.
6. Mejorar el servicio logístico, entregas oportunas y de acuerdo a los requerimientos del cliente, brindando siempre un excelente servicio que diferencie a la Compañía de sus competidores.
7. Contar con personal capacitado, honorable y eficiente en cada una de las áreas de la trabajo de la Compañía.

10.2. Factores de soporte y resistencia a las direcciones estratégicas

Factores de Soporte

Se puede citar como uno de los más importantes la identificación empresarial por el trabajo desarrollado en el mercado a lo largo de los años, adicionando las marcas a las que representa, los precios y productos que ofrece y el servicio que brinda.

Factores de resistencia

Siempre será un factor de resistencia la competencia en precios entre distribuidores y los mismos proveedores que atienden el mercado mediante un grupo especializado de vendedores, el ingreso de nuevos distribuidores con políticas de precios y plazos que atentan la estabilidad empresarial, ingreso de productos por contrabando a precios inferiores al costo del distribuidor, a esto se suma el ámbito político, económico y legal que no aporta al desarrollo empresarial.

10. Agradecimiento

Al concluir el presente informe, me resta solamente expresar mi sincero agradecimiento al señor Presidente, a los señores Accionistas, a la señora Gerente Administrativo 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 Señor Comisario Revisor y a la firma de Auditoría Externa Willi Bamberger & Asociados Cía. Ltda.

Finalmente agradezco la atención brindada al presente informe, el mismo que me permito poner a vuestra consideración.

Ambato, marzo 18 del 2018.

Atentamente


Gladys Soría de Chacón
GERENTE GENERAL