

REPRESENTACIONES J. LEONARDO SORIA L C. A.
INFORME DE GERENCIA GENERAL
AÑO 2018
PERIODO ECONOMICO ADMINISTRATIVO 2018

Me permito poner a vuestra consideración el informe anual de Gerencia General por el año 2018, con el presente informe dejo constancia de la gestión efectuada durante el presente año.

1. Ambito de la Empresa

1.1. Productos y Proveedores

Tanto el portafolio de productos como de proveedores no ha sufrido cambios importantes en relación al año anterior, pero es muy importante resaltar que el cambio del modelo de comercialización de sus productos de fábrica La Universal al blindar a CBC su comercialización afectó en la rentabilidad de la Compañía, puesto que CBC eliminó todos los rebetes y push money que entregaba La universal y las actividades de desalojo de producto de los clientes, además en el mes de diciembre Incremar y Jabonería Wilson anunciaron el cierre de negocios con todos los distribuidores puesto que en el año 2019 de igual forma blindarán la comercialización de sus productos a un solo distribuidor a nivel nacional.

1.2. Mercados y Clientes

La cartera de clientes activos se encuentra en aproximadamente 2896 sufrió un pequeño decrecimiento en relación al año anterior, puesto que a varios clientes se les cerró el crédito y otros cambiaron de actividad, contamos con una fuerza de ventas de 15 vendedores y 2 supervisores, atendemos el mercado de 6 provincias con una pequeña participación en el mercado de las provincias de Los Ríos y Pichincha

1.3. Procesos Fundamentales y Tecnológicos

Seguimos trabajando en el área contable con el sistema PIRAMIDE y en el área de ventas el sistema MOVILVENDOR.

2. Cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico 2018.

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.

Se realizó una revisión del historial del manejo de la herramienta de crédito de los principales clientes mayoristas medido bajo el análisis de la forma de pago en los 12 últimos meses y su calificación en la central de riezos, estableciendo nuevos cupos de crédito de acuerdo a sus garantías y capacidad de pago, en varios casos se redujo el cupo de crédito y en otros se tomó la decisión de cerrar por su mal manejo.

2. Reestructuración zonal en las provincias de Cotopaxi y Chimborazo y determinar la necesidad de incrementar un nuevo ejecutivo de ventas.

Se realizó varios cambios en las zonas de las provincias indicadas y se contrató un nuevo ejecutivo con el cual se mejoró la atención personalizada del canal de cobertura de las provincias en referencia, logrando además una mejor distribución numérica.

3. Mejorar la participación del mercado de cobertura, manteniendo un eficiente sistema de distribución por cobertura horizontal.

Con la contratación del nuevo ejecutivo se ha conseguido ingresar a nuevos segmentos de mercado, ampliando el campo de acción e incrementando el número de puntos de venta con él ingreso a nuevas zonas de trabajo, dando prioridad a la venta al canal de cobertura por ser el segmento de mercado que mejor le aporta en rentabilidad a la Compañía.

4. Crear al menos 5 nuevos sectores de venta con la inclusión de un vendedor de cobertura.

Este objetivo se ha cumplido se crearon 5 nuevos sectores de venta.

5. Crecimiento de al menos el 5% de las ventas en relación al año anterior.

El crecimiento de las ventas en relación al año anterior es del 14.88%, el objetivo se ha cumplido.

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.

Para conseguir este objetivo se establecieron varios indicadores que permitan evaluar la eficiencia de las funciones encomendadas y su grado de cumplimiento, como consecuencia se cambió un supervisor, dos vendedores y se contrató un nuevo ejecutivo.

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.

Este objetivo fue diferido por la imposibilidad de mover la mercadería a otra bodega dado la limitante del espacio físico, puesto que el almacenamiento se encuentra en un nivel no inferior al 80% de su capacidad y para realizar este trabajo la empresa proveedora de racks que realizó la inspección física entre los principales requerimientos solicitó que las bodegas a trabajar se encuentra sin mercadería en al menos 8 días.

- 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.**

La compra del vehículo fue diferida para el próximo año, por los cambios importantes en el entorno comercial ya anotados, en relación a la venta de los dos vehículos los mismos han sido puestos de venta y se espera la mejor oferta para cerrar el negocio.

- 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.**

La difícil situación económica a nivel país que afectó la liquidez del sector comercial, hizo que varios proveedores tomen la decisión de cambiar la forma de comercialización de sus productos, blindando mediante alianzas comerciales la distribución objetivo a una sola cadena de empresas dedicadas a esta actividad, en el presente año un proveedor cambió la forma de comercialización y dos anunciaron el cambio para el próximo año con el objetivo de reducir los costos con la eliminación de todo el personal denominado mandos medios en el área comercial. Como consecuencia la Compañía se ha enfocado en conseguir nuevas líneas que compensen la cifra de ventas de los dos proveedores con los cuales se dará por terminada las relaciones comerciales.

- 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.**

Este objetivo no ha sido posible cumplir por la poca predisposición de la empresa proveedora del software y sus altos costos, considerando que a corto plazo se deberá tomar la decisión de una nueva inversión en el cambio del sistema por su *deficiente servicio*.

3. Administración de recursos humanos y ámbito legal

En el presente año se cambió y se incrementó el siguiente personal: En el área de ventas 2 cambios y 1 incremento, en el área de logística 2 cambios y 1 incrementos, en el área administrativa 1 cambio de posición, en el área Administrativa – Gerencial 2 cambios.

En lo que concierne al ámbito legal, todos los empleados que terminaron su relación laboral en el año 2018, 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 2018.

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 2018, 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 UTLIMOS AÑOS

INDICADORES	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	COMENTARIO
INDICADORES				
Liquidez =Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.32	1.32	1.24	La compañía puede atender sus obligaciones a corto plazo, este índice decrece en un 6,45% en relación al año anterior, se considera aceptable la relación 1 a 1.
Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente	\$ 313.774,61	\$ 354.111,62	347.130,10	La compañía se encuentra en capacidad de atender sus obligaciones con proveedores y terceros en el corto plazo.

Razón Rápida = Activo Corriente - (Inventario)/Pasivo Corriente	0,81	0,78	0,81	Muestra la disponibilidad de la compañía para atender sus obligaciones de inmediato sin considerar los inventarios, este índice en relación al año anterior aumenta en el 3.85%
--	------	------	------	---

RAZONES DE ACTIVIDAD				
Rotación de la Cartera = Ventas Crédito/ Promedio Cuentas por Cobrar	9,84	9,92	9,10	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio en relación a las ventas, con respecto al año anterior disminuye en un 0,82 veces, esto significa que la cartera roto 9,10 veces en el año.
Días Cartera = Clientesx365/ Ventas Netas	36,33	35,21	38,93	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 39 días.
Rotación del Inventario = Ventas / Promedio de Inventario	11,40	9,78	11,32	Muestra el número de veces que rotó el inventario durante el año, en el presente año rotó 11,32 veces, presenta un crecimiento del 15,75%.
RAZONES DE RENTABILIDAD				
Margen de Utilidad Bruta = Utilidad Bruta/ Ventas Netas	14,18%	13,98%	12,41%	Muestra la utilidad antes de gastos, intereses e impuestos, en relación al año anterior muestra un decrecimiento del 12.65% originado por el cambio en la forma de comercialización de los productos de algunos proveedores.

Margen de Utilidad del Ejercicio = Utilidad del Ejercicio / Ventas Netas	1,70%	1,76%	1,04%	Muestra el porcentaje de utilidad obtenido en relación a las ventas, en relación al año anterior disminuye el 0.72.
Margen Utilidad Neta = Utilidad Neta del Ejercicio / Ventas Netas	0,77	0,95%	0,26%	Muestra el porcentaje de utilidad neta en relación a la venta, en relación al año anterior disminuye 0,69.
Rendimiento Sobre la Inversión = Utilidad Neta del Ejercicio / Capital Social	258,86%	311,29%	98,60%	Muestra el rendimiento sobre la inversión de los accionistas, en el presente año tenemos un 98,60% en relación a la inversión inicial

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

Considerando que la utilidad neta generada durante el ejercicio del 2018, según el estado de Pérdidas y Ganancias, restado el 15% de participación de utilidades para empleados y el 25% del impuesto a la renta, alcanza la cifra de:

US \$ 16.650,92

Es la propuesta de la Gerencia General es repartir el 50% a los señores accionistas y el restante 50% enviar a la cuenta Reserva Facultativa, puesto que se requiere tener mejor liquidez para generar mayores ventas.

8. Recomendaciones para el ejercicio económico 2019

El FMI redujo las expectativas de crecimiento para la economía Ecuatoriana en un - 0.5%, además se estima que la inflación anual para el presente año no pasará del 0.6%, mientras que en el tema del desempleo se estima en un 4.3%, bajo estos indicadores existe el compromiso de restaurar la prudencia de la política fiscal, fortalecer el marco institucional del Banco Central, aumentar la solidez del sistema financiero y apoyar la generación de empleo con base a una mayor competitividad y crecimiento, con estos indicadores el entorno empresarial tiene el compromiso de ser más competitivo y eficiente para enfrentar un nuevo año lleno de incertidumbre que muestra que la economía Ecuatoriana se encuentra en un estancamiento económico mientras los niveles de endeudamiento para estabilizar el país van creciendo y exigiendo nuevos ajustes para solucionar los diferentes problemas socioeconómicos.

Bajo este entorno es necesario plantear objetivos alcanzables que permitan mantener la estabilidad económica y un crecimiento seguro acorde con los indicadores macro de la economía.

Objetivos año 2019

Para el presente año se plantea los siguientes objetivos:

1. Reestructuración zonal, cierre y fusión de rutas que no contribuyen en el nivel establecido como mínimo para mantener un ejecutivo de ventas.
2. Estudio de factibilidad sobre la posibilidad de ingresar a la provincia de Morona Santiago – Macas.
3. Análisis y revisión permanente de los diferentes indicadores del personal de la FFVV, y toma de decisiones sobre reemplazos de aquellas personas que no contribuyen de manera eficiente al desarrollo de la Compañía
4. Mantener el porcentaje de crecimiento de al menos el 5% de las ventas en relación al año anterior.
5. Mejorar el margen de rentabilidad en al menos el mismo porcentaje de las ventas reemplazando el portafolio de productos que no aporta en un margen aceptable por productos más rentables.
6. Cambiar la política salarial de la FFVV que motive de mejor manera al cumplimiento de los presupuestos de los proveedores que le aportan de manera más rentable a la Compañía.
7. Concretar la compra del vehículo y la venta de los vehículos 3 y 4.
8. Revisión, análisis y toma de decisiones sobre las nuevas propuestas de un nuevo software administrativo contable integrado.

10.1. Direcciones estratégicas para el año 2019

Para el presente año se plantea el mantener las siguientes direcciones estratégicas:

1. Ampliación de los mercados estratégicos bien definidos a donde llega la compañía ofreciendo productos calidad y altos estándares de servicios.
2. Mantener un eficiente control sobre los puntos atendidos por nuestros ejecutivos de ventas, buscando una mayor cobertura del mercado y diversificación del portafolio.
3. Mantener una permanente revisión zonal, reestructurando, abriendo, cerrando o fusionando las rutas de trabajo que le permitan a la Compañía ingresar solo a rutas

de trabajo que le aporten en un nivel apropiado de ventas y rentabilidad a la Compañía.

4. Definir el mix de productos apropiados y necesarios que garanticen el cumplimiento del presupuesto de ventas y le permitan a la Compañía obtener mejores resultados.
5. Consolidar un eficiente equipo de trabajo con miras a conseguir procesos de calidad que permitan optimizar costos y mejorar los resultados.
6. 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.
7. Contar con activos fijos productivos remplazando en forma programada los que ya cumplieron su vida útil y no le aportan de manera eficiente a las actividades de la Compañía.
8. Expansión a nuevas rutas de trabajo en las provincias cercanas de las rutas ya atendidas.

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

Por la situación económica que atraviesa el país y su marco legal que no aporta al sector empresarial se puede citar que hoy uno de los factores de resistencia para el crecimiento es el cambio de modelos de distribución de varias fábricas que por optimizar sus costos en personal han tomado la decisión de blindar la comercialización de sus productos a un solo distribuidor a nivel nacional.

10. Agradecimiento

Al concluir el presente informe, me resta solamente expresar mi sincero agradecimiento a la señora Presidenta, 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, abril 23 del 2019.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'JL Chacón', with a stylized flourish extending from the end.

Juan Luis Chacón Mancheno
GERENTE GENERAL