



Informe de gestión 2013  
Baldosines Alfa S.A.  
Ecuador

# Informe de gestión 2013

## **PRESENTACIÓN**

- Entorno económico
- Situación económica, financiera y administrativa
- Gestión comercial
- Gestión humana
- Presupuesto 2014
- Aspectos relevantes

## *Entorno económico*

# Indicadores económicos

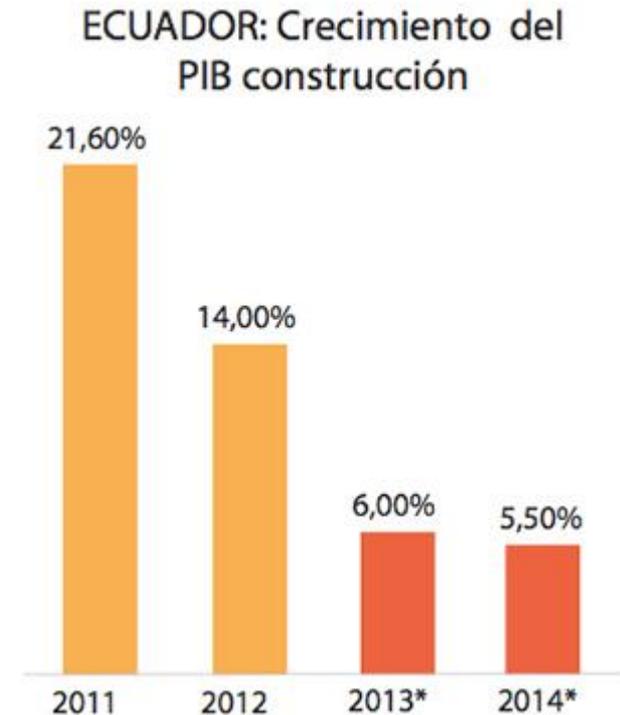
PIB (proyección crecimiento 2014)	4,50%
Ingreso per cápita (proyección 2013)	USD\$ 5.797
Inflación anual 2013	2,70%
Tasa de subempleo hasta diciembre	52,49%
Tasa de desempleo hasta diciembre	4,15%
Inflación mensual en diciembre 2013	0,20%
Salario básico unificado 2014	USD\$ 340
Canasta familiar básica (diciembre)	USD\$ 620,86
Tasa de interés máxima comercial empresarial	10,21%
Tasa de interés máxima comercial pymes	11,83%
Tasa de interés máxima vivienda	11,33%

# Indicadores internos

Ticket promedio facturación (distribuidores)	\$ 1.067,96
Promedio mensual de facturas (distribuidores)	417
Tráfico promedio diario por sala	12
Sueldo promedio Comercial	\$ 897,39
Sueldo promedio Administrativo	\$ 641,82
Sueldo promedio Operativo	\$ 471,12
% Gasto admón / ventas	3,52%
% Gasto ventas / ventas	12,65%
% Gasto transporte / ventas	2,76%
Costo imp. x m2 Barranquilla - Guayaquil cerámica 43x45	\$ 1,47
Costo imp. x m2 Bogotá - Quito cerámica 45x45	\$ 2,16
Costo imp. x m2 Bogotá - Quito gres 30x30	\$ 3,55

# Sector de la construcción

En **Ecuador** el sector construcción continúa siendo, junto al sector comercio, los que generan mayor aporte al crecimiento del PIB. El sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario que, gracias al apoyo de incentivos crediticios, el acceso a vivienda es cada vez más sencillo, especialmente para la población de escasos recursos. El sector construcción mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario.



## *Situación económica, financiera y administrativa 2013*

El año 2013 en general fue un buen año, hemos crecido un 6% la facturación en Ecuador frente a lo ejecutado en el año 2012. Un 15% de crecimiento en el consolidado Alfagres, Alfacer y Baldosines Alfa.

En el estado de pérdidas y ganancias consolidado vemos una evolución muy favorable en los resultados, la utilidad operacional crece un 66% con relación al 2012.

Hemos logrado avances importantes dentro de la implementación de SAP, lo que nos ha permitido un mejor manejo de la herramienta. Se dio sistema a dos de nuestras salas del canal residencial B, las de mayor facturación, la sala Tumbaco y Alborada.

A partir de julio se le entregó al área comercial la responsabilidad sobre la cartera y el recaudo. Desde agosto se ha saneado la cartera vencida, se ha hecho la depuración y conciliación de saldos con los clientes.

Tuvimos un crecimiento importante en la venta del canal residencial A: 65%. Se concluyó la remodelación de la sala Whimper, sala tipo Boutique.

Las líneas de kilos y unidades tienen destacado comportamiento, con crecimientos del 20% y 86% respectivamente. Para destacar la venta de bondex standard, las mallas y los gradinos.

Para destacar los negocios de baldosa que a pesar de alto precio, se lograron concretar con El Rosado y que significó una facturación de USD \$720.000, un total de 22.000 m<sup>2</sup>.

En diciembre 2013 el gobierno ecuatoriano impone nuevas normas técnicas a las importaciones de cerámica. El objetivo: trabar las importaciones para equilibrar la balanza comercial. Esto impactará nuestra operación durante el año 2014.

## **Logros:**

1. Mejorar la facturación segundo semestre Piso industrial
2. Remodelación de la sala Whimper
3. Crecimiento de los canales residencial y constructor
4. Importantes crecimientos en las líneas kilos y unidades
5. Venta de baldosa a Corporación el Rosado

## **Dificultades:**

1. Primer semestre piso industrial con resultados bajos – alza de precios
2. Reclamos por calidad cerámica Alfacer del Caribe
3. Cambios en el manejo de la cartera – a cargo del área comercial
4. Bloqueo de clientes desde Colombia – Cartera Corporación El Rosado
5. Disponibilidad de producto – Plan de compras / pagos
6. Competencia producto importado a bajo precio: San Lorenzo – Cordillera
7. Agresiva reacción en precios de los fabricantes nacionales

# Estado de resultados 2010 a 2013

	2010	2011	2012	2013
Ventas Totales	5.928.140	8.014.775	10.644.917	11.257.377
Costo de Venta	4.424.746	6.080.614	8.555.896	8.941.836
Utilidad Bruta	1.503.394	1.934.161	2.089.021	2.315.541
Utilidad Operacional	180.950	157.474	-61.180	93.698
Utilidad Antes Impuestos	180.950	157.474	-68.666	51.480

NOTA: 2012 y 2013 ya se afectan por NIIF's.

# Estado de resultados a diciembre 2013

ESTADO DE RESULTADOS	Acumulado a diciembre		%	Acum. Dic.	% Crec
	2013	Ppto	Cump	2012	Acum
Ventas Netas	11.257.377	12.260.271	92%	10.644.917	5,75%
Costo de Ventas	8.941.836	9.655.281	93%	8.555.896	5,45%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>2.315.541</b>	<b>2.604.991</b>	<b>89%</b>	<b>2.089.021</b>	<b>6,97%</b>
G. de Administración	408.340	452.525	91%	468.757	-11,86%
G. de Ventas	1.497.539	1.481.202	102%	1.419.002	10,96%
G. de Transporte	315.964	334.987	94%	262.442	20,38%
Total Gastos	2.221.843	2.268.714	98%	2.150.201	7,03%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>93.698</b>	<b>336.276</b>	<b>22%</b>	<b>-61.180</b>	<b>5,15%</b>
Ingresos y Gastos No Operacionales	-35.242	-26.270	75%	-7.486	370,77%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>51.480</b>	<b>310.006</b>	<b>15%</b>	<b>-68.666</b>	<b>-6,58%</b>
Impuesto de renta	17.349	108.502	15%	0	-10,64%
<b>Utilidad Neta Ejercicio</b>	<b>\$ 34.131</b>	<b>\$ 201.504</b>	<b>15%</b>	<b>(\$ 68.666)</b>	<b>-5,37%</b>
Ebitda	104.865	281.805	37%	297.807	-64,70%
Ebitda ventas	0,9%	2,3%		2,8%	

# Balance general a diciembre 2013 - Activo

## BALDOSINES ALFA S.A. BALANCE GENERAL COMPARATIVO

<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>DICIEMBRE DEL 2013</b>		<b>DICIEMBRE DEL 2012</b>	
CAJA		\$ 5.828		\$ 8.572
BANCOS		\$ 62.873		\$ -
INVERSIONES TEMPORALES		\$ -		\$ -
CUENTAS POR COBRAR		\$ 2.104.517		\$ 2.373.602
Cientes Nacionales	\$ 2.232.940		\$ 2.477.553	
Provision de Cartera	\$ (128.423)		\$ (103.951)	
DEUDORES VARIOS		\$ 465.596		\$ 494.737
INVENTARIOS		\$ 2.687.029		\$ 2.692.620
Productos No Fabricados	\$ 2.602.829		\$ 2.653.538	
Inventarios en Transito	\$ 103.299		\$ 93.430	
Provisiones Obs-Rot.Vnr	\$ (19.100)		\$ (54.348)	
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
CARGOS DIFERIDOS	\$ 7.421		\$ 267.343	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$ 7.421</b>		<b>\$ 267.343</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 5.333.264</b>		<b>\$ 5.836.874</b>
<b>FIJO</b>				
DEPRECIABLE		\$ 189.001		\$ 99.982
Maquinaria y Equipo	\$ 36.109		\$ 35.808	
Muebles y Enseres	\$ 149.441		\$ 139.507	
Equipo de Pocesamiento de Datos	\$ 69.244		\$ 57.740	
Vehiculos	\$ 57.229		\$ 57.229	
Remodelaciones	\$ 83.242		\$ -	
Software	\$ 1.161		\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ (207.426)		\$ (190.302)	
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>\$ 189.001</b>		<b>\$ 99.982</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
OTROS ACTIVOS	\$ 83.378		\$ 83.378	
DERECHOS	\$ 141.697		\$ 141.697	
AMORTIZACION	\$ (225.075)		\$ (225.075)	
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>		<b>\$ -</b>		<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 5.522.265</b>		<b>\$ 5.936.856</b>

# Balance general a diciembre 2013 - Pasivo

<b>BALDOSINES ALFA S.A.</b>				
<b>BALANCE GENERAL COMPARATIVO</b>				
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>		<b>DICIEMBRE DEL 2013</b>		<b>DICIEMBRE DEL 2012</b>
OBLIGACIONES FINANCIERAS MONEDA NAL	\$	-		\$ 11.746
OBLIGACIONES FINANCIERAS MONEDA EXT	\$	-		\$ 151.705
PROVEEDORES NACIONALES	\$	31.105		\$ 31.447
PROVEEDORES EXTRANJEROS	\$	4.373.862		\$ 4.433.530
OTROS PASIVOS	\$	27.101		\$ 40.677
ACREEDORES VARIOS	\$	420.594		\$ 744.788
IMPUESTOS POR PAGAR	\$	20.851		\$ 35.399
PRESTACIONES SOCIALES POR PAGAR	\$	61.870		\$ 77.768
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$	27.344		\$ 37.037
PASIVOS IMPUESTOS DIFERIDOS	\$	-		\$ 1.403
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 4.962.727</b>		<b>\$ 5.565.500</b>
<b>ALARGO PLAZO</b>				
OBLIGACIONES FINANCIERAS MONEDA NAL	\$	150.000		\$ -
JUBILACION PATRONAL	\$	66.836		\$ 62.784
<b>TOTAL A LARGO PLAZO</b>		<b>\$ 216.836</b>		<b>\$ 62.784</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 5.179.563</b>		<b>\$ 5.628.284</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL		\$ 20.000		\$ 20.000
AUTORIZADO	\$	20.000		\$ 20.000
SUPERAVIT GANADO		\$ 322.703		\$ 288.572
RESERVA LEGAL	\$	34.145		\$ 34.145
OTRAS RESERVAS	\$	305.711		\$ 305.711
ADOPCION POR PRIMERA VEZ NIIF'S	\$	(184.197)		\$ (184.197)
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	\$	34.130		\$ (68.666)
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$	132.913		\$ 201.579
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 342.703</b>		<b>\$ 308.572</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>		<b>\$ 5.522.265</b>		<b>\$ 5.936.856</b>

## *Gestión comercial 2013*

# Facturación enero a diciembre 2013

	Presupuesto 2013	Facturación 2013	% Cump.
USD \$	12.260.271	11.257.377	91%
M2	1.514.478	1.306.299	86%
KG	855.043	893.269	104%
UN	152.599	258.353	169%

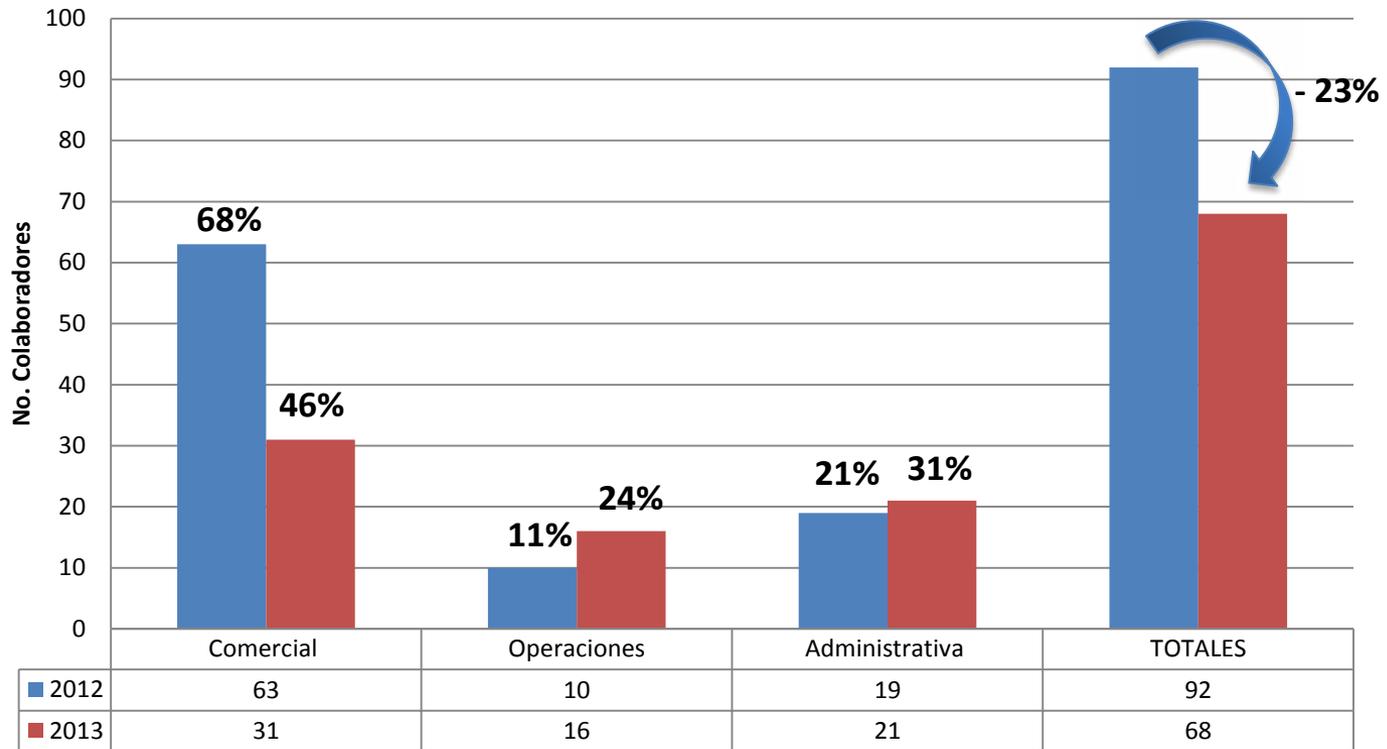
## *Gestión humana*

# Generalidades gestión humana



- ✓ Cumplimiento puntual de Obligaciones, Patronales.
- ✓ Pago puntual al personal Remuneraciones y Beneficios Sociales
- ✓ Eventos sociales; festejo de cumpleaños mensuales, agasajo navideño
- ✓ Capacitación al personal.
- ✓ Dotación de uniformes
- ✓ Seguro Médico Humana; renovación de contrato
- ✓ Seguro de Vida Tecniseguros; renovación de contrato
- ✓ Atención al cliente interno
- ✓ Implementación del Sistema Biométrico de Huella Digital
- ✓ Implementación del Sistema de Nómina Flex Line

## Estadística del personal por áreas 2012 - 2013



Existe una disminución del 23% ya que se desvinculó al personal de instalaciones del Área de Pisos Industriales. Se vinculan como contratistas

## *Presupuesto 2014*

# Presupuesto 2014

CONCEPTO	EJECUTADO 2013	% PART. /VENTAS	PRESUPUESTO 2014	% PART. /VENTAS	% CREC. 13/14
TOTAL VENTAS	11.257.377		14.492.122		28,73%
TOTAL COSTO	8.941.836	79,43%	10.944.909	75,52%	22,40%
UTILIDAD BRUTA	2.315.541	20,57%	3.547.213	24,48%	53,19%
GASTOS ADMINISTRACION	408.340	3,63%	444.955	3,07%	8,97%
GASTOS VENTAS	1.497.539	13,30%	2.174.033	15,00%	45,17%
GASTOS TRANSPORTE	315.964	2,81%	408.943	2,82%	29,43%
TOTAL GASTOS	2.221.843	19,74%	3.027.931	20,89%	36,28%
UTILIDAD OPERACIONAL	93.698	0,83%	519.283	3,58%	454,21%
ING. Y GASTOS NO OPERACIONALES	35.242	0,31%	22.082	0,15%	-37,34%
INTERESES FINANCIEROS	6.976	0,06%	6.000	0,04%	-13,99%
TOTAL GASTOS FINANCIEROS	42.218	0,38%	28.082	0,19%	-33,48%
UTILIDAD NETA EJERCICIO	51.480	0,46%	491.201	3,39%	854,16%

# Presupuesto 2014

	REALIZADO	REALIZADO	CREC. 2013	PRESUPUESTO	% CREC. 2014
CANAL	2012	2013		2014	
COMERCIAL	1.630.353	1.686.760	3,46%	2.201.684	30,53%
RESIDENCIAL	704.670	1.164.882	65,31%	1.512.501	29,84%
DISTRIBUIDOR	6.777.735	6.884.952	1,58%	7.969.500	15,75%
CONSTRUCTOR	481.147	711.461	47,87%	1.009.201	41,85%
PISOS INDUSTRIALES	1.050.871	809.321	-22,99%	1.099.236	35,82%
DISTR.EXCLUSIVO	0	0	0,00%	700.000	100,00%
<b>TOTALES</b>	<b>10.644.776</b>	<b>11.257.376</b>	<b>5,75%</b>	<b>14.492.122</b>	<b>28,73%</b>

*Aspectos relevantes*

# Plan de mitigación de riesgos 2014

1. Elaborar presentación con la balanza cambiaria interna del Grupo Alfa para presentar al Ministerio de la Producción en Ecuador. Importaciones vs. Exportaciones a Ecuador. Definir plan de trabajo para nivelar dicha balanza.
2. Concretar alianza estratégica para maquilar con el Grupo Keramikos de Ecuador, con el que podemos conseguir producto cerámico para el Grupo Alfa y parte se queda en Ecuador para nuestra operación. Se puede exportar a Colombia y mejorar la balanza cambiaria interna. Rialto: piso de 42,5x42,5 y pared 25x40.
3. Adelantar conversaciones con Edesa de forma tal que aseguremos ser parte de o poder acceder a producto de ellos en la nueva planta cerámica que están montando en Ecuador.
4. Incorporar productos que complementen nuestra actividad y que no estén sujetos a las normas técnicas impuestas por el gobierno ecuatoriano:
  - Pisos laminados, piedras naturales, piedra pizarra, sanitarios, griferías, pinturas, entre otros.
  - Porcelanato y cerámica – proveedores locales
  - Buscar nuevos negocios de baldosa.
  - Fortalecer la venta de pisos industriales en el Ecuador
  - Alfombra – directo con Pisetex

1. Nombramientos de Presidente y Gerente de Baldosines Alfa S.A. – marzo 2014
2. Documentos requeridos por la Superintendencia de Sociedades de los accionistas – actualización anual

# Objetivos y proyectos 2014

1. Superar las restricciones a las importaciones impuestas por el Ecuador – nuevas normas técnicas / trabas.
2. Buscar solución que nos permita tener capital de trabajo y mejorar la rotación de cartera con Alfagres y Alfacer.
3. Ante la exigencia del SRI de la facturación electrónica, debemos implementar SAP en todas las salas de ventas.
4. Realizar ajustes de inventario: stock bloqueado y diferencias de inventario: USD 21.693 enero / USD 81.887 de febrero a diciembre 2014
5. Plan comercial 2014:

## ANTECEDENTES

- La empresa ha conseguido un crecimiento significativo en sus ventas en los últimos años, sin embargo el margen de utilidad de la operación no ha aumentado en la misma proporción
- La entrada de producto peruano y colombiano a precios bastante menores que los de Alfa, hace necesaria una estrategia que permita que la operación no sólo se mantenga, sino crezca de manera competitiva en las nuevas condiciones del mercado

## LINEAMIENTOS FUNDAMENTALES

- La estrategia busca aumentar las ventas y la participación de Alfa en el mercado, consolidando su operación frente a los competidores nacionales e internacionales a través de mayor COBERTURA y un portafolio de productos más diverso
- Adicionalmente, se busca volver más rentable la operación, siendo uno de los principales objetivos subir de menos de 0.5% de Utilidad Neta, al 3.39%

Muchas gracias