



DISTRIBUIDORA LOJAFAR CA

INFORME ANUAL

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**Econ. Luis A. Armijos A.
GERENCIA**

**Loja – Ecuador
2015**

1. OBJETO DEL INFORME

Informar a los miembros de la Junta General de Accionistas de Distribuidora Lojafar CA los movimientos administrativos, operativos y logísticos, así como los resultados obtenidos durante la gestión realizada durante el año 2015. De igual manera dar a conocer las estrategias que han empezado a implementarse y que se implementarán en el período 2016.

2. SITUACIÓN DEL 2015 (tabla 1)

Tabla 1

ESTADO DE RESULTADOS						
AÑO	MES	INGRESO VENTAS	COMPRAS	INVENTARIO	EGRESOS	GASTOS DE VENTA
2015	ENERO	338.978,83	204.556,67	547.978,25	15.432,72	2.027,30
	FEBRERO	288.758,82	257.807,03	512.631,43	18.168,29	1.925,62
	MARZO	249.293,34	294.059,94	564.132,74	16.301,51	986,00
	ABRIL	255.611,88	319.951,86	642.556,96	21.062,22	1.687,26
	MAYO	241.494,53	330.475,26	731.523,98	17.736,42	1.552,22
	JUNIO	224.236,05	233.912,97	754.631,65	16.899,77	1.763,26
	JULIO	314.328,50	248.269,06	699.699,00	20.929,88	1.823,06
	AGOSTO	305.065,71	217.632,72	609.939,01	20.883,81	1.433,02
	SEPTIEMBRE	265.311,67	258.353,32	603.450,10	18.716,73	1.684,85
	OCTUBRE	203.866,55	255.928,17	656.054,61	18.947,15	1.662,55
	NOVIEMBRE	190.848,34	180.690,64	625.450,60	18.769,58	1.349,97
	DICIEMBRE	165.000,00	99.171,11	519.157,68	25.959,98	1.246,68
PROMEDIO		245.801,40	241.734,06	622.267,17	18.531,64	1.626,83

Fuente: Lojafar CA

Elaboración: El autor

La tabla 1 muestra la relación entre algunas variables de influencia directa en la rentabilidad y disponibilidad de liquidez de la empresa.

Ingreso ventas: Muestra los montos mensuales de venta durante el año 2015, así como el promedio para el mismo período.

Compras: Muestra los montos mensuales de compra a proveedores durante el año 2015, así como el promedio mensual de compras para el mismo período. Encontrando los puntos más altos durante el subperíodo marzo-mayo.

Inventario: Muestra el monto (valor monetario) del inventario que se mantuvo en cada mes del año 2015, así como el promedio para el mismo período. Nivel que es muy superior al nivel de ventas, lo cual resta liquidez, capacidad de pago e incrementa el riesgo de falta de rentabilidad.

2.1.- Relación Gráfica



Fuente: Lojafar CA

Elaboración: El autor

Tabla 2

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA							
AÑO	MES	ACTIVO	PASIVO	PATRIMON.	UTILIDAD ACTUAL	CAPITAL	RESERVAS
2015	ENERO	1.215.022,54	543.486,86	671.535,68	2.963,34	486.075,52	48.469,45
	FEBRERO	1.215.179,08	535.365,08	688.396,52	19.824,18	486.075,52	48.469,45
	MARZO	1.249.334,26	695.124,78	562.667,60	19.241,59	486.075,60	57.350,49
	ABRIL	1.277.323,23	720.885,57	564.771,60	21.345,59	486.075,52	57.350,49
	MAYO	1.320.326,79	757.051,37	571.485,07	28.059,06	486.075,52	57.350,49
	JUNIO	1.333.400,61	745.324,91	596.161,06	52.735,05	486.075,52	57.350,49
	JULIO	1.344.791,12	737.662,28	607.128,84	63.698,35	486.080,00	57.350,49
	AGOSTO	1.286.264,14	692.051,98	602.048,94	58.618,45	486.080,00	57.350,49
	SEPTIEMBRE	1.270.828,26	671.308,75	599.519,51	56.089,02	486.080,00	57.350,49
	OCTUBRE	1.254.826,20	656.988,56	597.837,64	54.407,15	486.080,00	57.350,49
	NOVIEMBRE	1.155.065,02	569.798,48	592.730,45	49.299,96	486.080,00	57.350,49
	DICIEMBRE	1.149.941,14	568.562,64	581.378,50	37.948,01	486.080,00	57.350,49
	PROMEDIO	1.265.669,20	665.913,51	604.934,81	38.752,89	486.077,02	55.735,76

Fuente: Lojafar CA

Elaboración: El autor

La tabla 2 muestra la relación entre activo pasivo y patrimonio, así como la utilidad, capital y reservas disponibles. Lo cual evidencia un incremento del pasivo frente a un nivel promedio de utilidad de \$38,752.89, esto se traduce en una disminución de rentabilidad.

3. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS (tabla 1)

Las estrategias implementadas tienen como objetivo corregir algunos desaciertos durante la gestión 2015.

3.1.- Problema: Nivel de inventario: Cuando el nivel promedio de inventario (stock) supera más que proporcionalmente al nivel promedio de ventas, se tiene problemas de liquidez, puesto que gran parte de los recursos financieros se encuentran en producto de poca rotación, generando estancamiento. Situación que se agrava si se mantiene un nivel promedio de compras relativamente alto, ya que esto contribuye al mantenimiento de un inventario alto.

Solución 1: Disminución del nivel promedio de compras lo cual permitirá capitalizar la empresa (generar liquidez) y bajar el inventario (stock) hasta un nivel apropiado (30%+) acorde al promedio de ventas.

Solución 2: Reducción del inventario (stock) promoviendo la rotación (salida) de mercadería vía descuentos y entrega de bonificaciones a los clientes, de acuerdo al límite máximo permitido.

3.2.- Problema: Plazos y condiciones: Los plazos establecidos por los proveedores y algunas condiciones comerciales (carencia de ética profesional) disminuyen la capacidad competitiva de la empresa.

Solución: Renegociación completa con los proveedores, promoviendo la opción de plazos a 90 días, promociones mensuales, igualdad de condiciones respecto a la competencia (bonificaciones, descuentos y promociones para Lojafar CA).

3.3.- Problema: Falta de rentabilidad: Relativa y en algunos casos absoluta (Merck, línea ética) dependencia comercial con muy baja o nula rentabilidad.

Solución: Búsqueda de proveedores sustitutos y nuevas líneas comerciales, así como la reducción de compra de productos de baja o nula rotación, con enfoque en productos de alta rotación y de enganche.

3.4.- Problema: Falta de soporte comercial: La falta de un soporte propio (presente en la competencia) que permita la evacuación de mercadería, así como la compra por este medio genera una falta considerable en la capacidad de respuesta al cumplimiento de ventas y en la optimización de canales de comercialización.

Solución: Implementación de una farmacia relacionada a Distribuidora Lojafar CA, la cual permitirá la evacuación de mercadería vía promociones y descuentos al cliente final, al tiempo de permitir comprar a proveedores como intermediario, así como la participación en convenios con el sector público.

3.5.- Problema: *Dependencia comercial:* Absoluta dependencia a un sector comercial (farmacéutico), lo cual incrementa el riesgo de pérdida por factores externos que influyan en el sector y por ende en la rentabilidad de la empresa.

Solución: Diversificar los canales comerciales por medio de la incursión en la distribución de productos de consumo masivo, esto permitirá tener un "colchón" de sostenibilidad ante efectos externos que puedan influir en el aspecto financiero rentable.

3.6.- Problema: *Imagen corporativa:* Descuido en la imagen personal y corporativa de la empresa, lo cual promueve la falta de confianza en clientes y proveedores, puesto que la imagen influye en más de un 80% en el prestigio y credibilidad de una empresa.

Solución: La imagen (corporativa) vende, es decir, aporta valor agregado en cuanto a la trayectoria, competitividad, estabilidad y credibilidad de la empresa, lo cual promueve la confianza de los clientes establecidos y nuevos clientes. Razón por la cual se ha desarrollado la página web y tarjetas de presentación, aunque es recomendable un cambio respecto a la ubicación geográfica de la empresa.

3.7.- Problema: *Gestión de RRHH:* Falta de incentivos a servidores(as), entre otros factores que promueven la automotivación en el personal, la cual influye directamente en la productividad individual y por ende en el resultados final.

Solución: Creación de una plan de incentivos para empleados, lo cual promueve la automotivación y el desarrollo de habilidades y capacidades productivas en las distintas áreas que conforman la empresa.

3.8.- Problema: *Reglamento interno:* La falta de aplicación exhaustiva del reglamento interno amparado por el código de trabajo promueve el exceso de confianza en el servidor(a), puesto que desarrolla un complejo de estabilidad que retrae significativamente la productividad personal.

Solución: Aplicación eficaz del reglamento interno, por medio de sanciones pecuniarias, llamados de atención escritos y verbales (margen de respeto), y en los casos que amerite, la remoción del servidor(a) (terminación del contrato de trabajo dentro de los términos legales y laborales).

4. OTRAS ESTRATEGIAS

4.1.- Implementación farmacia: Distribuidora Lojafar CA necesita mantener una pequeña red de farmacias que brinden un soporte de salida y evacuación de mercadería, así como de compra bajo su intermediación, lo cual contribuirá directamente con la rentabilidad. Por lo que, se promueve la implementación de una farmacia, con crédito directo de la Empresa para reducir los costos directos.

Tabla 3

Costo de producción			
Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Armario 3m x 2,40m	2,00	450,00	900,00
Estante tipo vitrina	2,00	300,00	600,00
Mobiliario	1,00	200,00	200,00
Adecuación servicios básicos	1,00	300,00	300,00
Piso, techo y pintura	1,00	600,00	600,00
Costo de publicidad	1,00	200,00	200,00
Caja + computador	1,00	500,00	500,00
Suministros de oficina	1,00	100,00	100,00
Arriendo (6 meses)	6,00	500,00	3000,00
Sueldos y salarios (6 meses)	24,00	180,00	4320,00
Servicios básicos (6 meses)	6,00	120,00	720,00
Otros	1,00	500,00	500,00
SUBTOTAL			11940,00
Mercadería (Crédito 90 días)	1,00	5000,00	5000,00

INGRESOS PROMEDIO			
Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Ingresos primer trimestre	3,00	3500,00	10500,00
Ingresos segundo trimestre	3,00	6000,00	18000,00
Ingresos tercer trimestre	3,00	8000,00	24000,00
Ingresos cuarto trimestre	3,00	15000,00	45000,00
INGRESOS PRIMER AÑO			97500,00

Fuente: El autor Elaboración: El autor

4.2.- Implementar lector de barras: La implementación de dos (2u.) lectores de barras estáticos en bodega representa un costo único enteramente como concepto de inversión, puesto que permitirá ahorrar tiempo y dinero.

Los lectores de barras permitirán:

- Reducción de tiempo en despacho y revisión (Jefe de bodega) de cada pedido dispuesto para salir. Revisión, que de acuerdo a los resultados comprobados en el inventario no son eficientes ni eficaces.
- Disminución de errores en despacho hasta en un 90%, ya que el mismo sistema se encarga de emitir una alerta al momento de despachar un producto equivocado.
- Obtener mayor eficiencia y eficacia en despachos, lo cual permitirá que un mayor número de clientes sean atendidos con un mejor servicio.

Costo: \$800,00 – \$1,000 USD

4.3.- Cambio de ubicación: La ubicación actual genera efectos negativos en términos de rentabilidad como resultado final, dado que no existe el espacio suficiente para el almacenamiento:

En bodega:

- No existe el espacio suficiente que permita almacenar la mercadería con orden y estructura debida (actualmente se almacena en dos pisos diferentes).
- No existe un espacio apropiado para el almacenamiento de producto en mal estado, vencidos y/o por vencer.
- Existen demasiada perchas/repisas pequeñas lo cual incrementa el tiempo, los errores, y reduce la eficiencia en despacho.
- No existe el espacio suficiente para la implementación de nuevas líneas para distribución, mucho menos para la implementación de un nuevo sector de comercialización (consumo masivo).

En oficina:

- No existe el espacio suficiente para almacenamiento adecuado del archivo y documentación en general.
- No existe un espacio adecuado para reuniones con servidores de la empresa, proveedores y clientes.
- Falta de espacio para implementación de oficina para cada área de la empresa, lo cual promovería la eficiencia y un mejor ambiente de trabajo, lo cual influye en términos de productividad individual.

En exteriores:

- No existe espacio para parqueo cómodo vehículos pertenecientes a servidores, proveedores, clientes, camiones de entrega de mercadería. (SIMERT).
- La imagen de la empresa debe mostrar la trayectoria de la misma, a fin de promover confianza y credibilidad a proveedores y clientes.

4.4.- Diversificar los sectores comerciales: Esto permitirá reducir la dependencia del sector farmacéutico, que actualmente no cuenta con ningún soporte “colchón” ante factores exógenos que puedan influir. Lo cual sería un impacto directo a la rentabilidad de la empresa.

Por lo que, la diversificación (Sector de Consumo Masivo) permitirá obtener en un medio y largo plazo sostenibilidad y rentabilidad para la Empresa.

El proceso de inclusión a la Empresa requiere de una inversión y un flujo efectivo como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 4

Costo de producción			
Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Repisa de madera 5m x 2,40	10,00	120,00	1200,00
Tableros de asentamiento	10,00	40,00	400,00
Mobiliario	1,00	400,00	400,00
Adecuación servicios básicos	1,00	300,00	300,00
Suministros de oficina	1,00	100,00	100,00
Sistema de despacho	1,00	600,00	600,00
Mercadería	1,00	10000,00	10000,00
Otros	1,00	100,00	100,00
SUBTOTAL			13100,00

INGRESOS PROMEDIO			
Descripción	Cantidad	Costo U.	Costo T.
Ingresos primer trimestre	3,00	5000,00	15000,00
Ingresos segundo trimestre	3,00	10000,00	30000,00
Ingresos tercer trimestre	3,00	15000,00	45000,00
Ingresos cuarto trimestre	3,00	20000,00	60000,00
INGRESOS PRIMER AÑO			150000,00

Fuente: El autor Elaboración: El autor

4.5.- Cadena de farmacias: La tendencia actual es la adherencia de farmacias independientes a cadenas de trayectoria y/o nuevas cadenas, a fin de obtener solidez, capacidad de respuesta legal, mayores ingresos, fortaleza de mercado, competitividad.

- *Formar una cadena con los clientes más fieles a Distribuidora Lojafar:*
Ofreciendo beneficios económicos y publicitarios a los clientes (descuentos, letreros, suvenires, etc.)
- *Fortalecer una cadena existente con lazos de parentesco en la empresa:*
Permitiría aprovechar la trayectoria de farmacias existente logrando un beneficio para los propios accionistas.

5.- GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

5.1.- Oficios y memos: Se ha implementado a nivel interno administrativo el uso de oficios y memos con fines informativos, sanciones escritas, disposición de responsabilidades, llamados de atención, entre otros.

5.2.- Evaluación del desempeño: De la mano con el plan de incentivos se ha implementado el recurso documentado de la evaluación del desempeño, a fin de poder contabilizar y cuantificar el rendimiento productivo de cada servidor. Esto permitirá tener una referencia para el otorgamiento individual de incentivos.

5.3.- Acreditación vía cheque y acreditación a cuenta: La seguridad es fundamental en una empresa en crecimiento, no siendo excepción el pago de salarios. Para proceder a la acreditación se necesita un software provisto por la entidad bancaria Banco de Loja. Mientras tanto, se procederá al pago con cheque.

6.- CAJA DE AHORRO PARA SOPORTE INTERNO DE GESTIÓN

Promover el ahorro semanal de un monto aproximado de \$1000,00 USD, descontando las dos primeras semanas del mes de enero de 2016, el monto anual ahorrado debe ser próximo a \$46,000.00 USD. Lo cual servirá de soporte para compras, inversiones y proyectos a financiar en 2017.

A handwritten signature in blue ink, consisting of several fluid, overlapping strokes, located in the lower center of the page.