



## **Informe de Gerencia General Periodo 2016**

**Lic. Juan Pablo Sotomayor, MBA  
Gerente General  
IMPTEK – Chova del Ecuador S.A.**

**Marzo – 2017**



El año 2016 tuvo tres períodos diferentes. El primer trimestre se caracterizó por la recesión económica que se inició en el 2014 con la caída de los precios del petróleo, se agudizó en el 2015 y continuó en los primeros meses del 2016. Los precios del petróleo mejoraron un poco durante el último año, pero no lo suficiente para recuperar la economía. En esta parte de año se estimó que el crecimiento del PIB podía llegar alrededor del -6%. El panorama era oscuro y la incertidumbre mayor.

El 16 de abril ocurrió el terremoto de Manta. El nivel de destrucción fue alto. Las pérdidas se estimaban en alrededor de dos mil millones de dólares. La ayuda humanitaria vino de todos lados, especialmente de las principales ciudades del Ecuador. Por unos días el país entero se vio, una vez más, unido por la desgracia. El gobierno, para financiar el desastre puso más impuestos y solicitó apoyo financiero del exterior. Así inició un proceso de ayuda a los damnificados; sobre todo con artículos de primera necesidad dirigida a la población de menores recursos. Las ciudades afectadas iniciaron un proceso de reconstrucción con recursos propios en su mayoría y otros provenientes de las aseguradoras, lo que ayudó a que la economía del país se recupere ligeramente.

La última parte del año, desde agosto, se caracterizó por el inicio de la campaña política para elegir Presidente y asambleístas. El gobierno recurrió al endeudamiento para dinamizar la economía y así presentarse como favorito en las elecciones de febrero 18 del 2017. El endeudamiento en este año se incrementó en alrededor de 10 mil millones de dólares, llegando el total de la deuda a aproximarse al tope legal permitido por la ley que es del orden de los 40 mil millones de dólares.

Al final, el año no fue tan malo como se pensó al inicio. La economía del país decreció en solo 2.5%. El desempleo incrementó al 6.5% y la inflación se mantuvo baja, del orden del 1.4% en razón a la contracción de la demanda. (Fuente CORDES)

Para IMPTEK, el año 2016 arrancó con un solo objetivo: el dar vuelta a los bajos resultados del año 2015 mediante estrategias de optimización de costos, reducción de gastos y una mayor agresividad comercial a través de las Casasimptek.

Cabe resaltar que, pese a la complejidad del entorno, el factor invernal jugó a nuestro favor durante este año, ocasionando una demanda muy favorable para nuestro negocio de impermeabilización, lo cual nos llevó a alcanzar un 87% del presupuesto inicial de ventas para el año 2016.

Es importante indicar, que la línea de laminación asfáltica es la que sostiene a todo el negocio y, particularmente las ventas en el mercado nacional. En este mercado, se cumplió el presupuesto de ventas en un 95%. La plaza de exportaciones es una de las líneas que más se vio afectada por la baja competitividad de costos y precios que enfrentamos en toda la región, esta línea cumplió su presupuesto de ventas en un 80%.

La otra línea de negocio que pesa en los presupuestos de ventas del negocio, es la línea de Emulsiones y Asfaltos Viales. Esta línea, muestra una complejidad diferente a la de impermeabilización, ya que depende en su gran mayoría de contrataciones públicas, las cuales estuvieron frenadas por muchos meses durante el 2016. Sin embargo, a finales del año, se vio un despunte en la culminación de algunas obras públicas, lo cual llevó a la línea de Emulsiones y Asfalto Viales a cumplir su presupuesto inicial en un 90% al final del año.

Dentro del área de operaciones, la situación del año 2016 representó un gran reto, ya que la meta fue alcanzar una utilidad bruta mensual igual o superior a 32% para poder cumplir con las obligaciones operativas y financieras y, además cumplir con las expectativas de rentabilidad de los accionistas. Como se mencionó anteriormente, la alta demanda de mantos asfálticos en el mercado nacional le dio el nivel de productividad deseado a la línea de laminación, lo cual benefició significativamente a la expectativa de Margen Bruto que se planteó inicialmente.

En el 2016, el área de operaciones se enfocó en proyectos prioritarios para el giro del negocio tales como: automatizaciones de procesos en las líneas de laminación, desarrollo y reingeniería de productos y, mantenimiento preventivo de todas las líneas de producción. (Ver Anexo 2 de Cuadro de Inversiones 2016)

El área administrativa – financiera, también tuvo un año 2016 lleno de complejidades y retos. Principalmente podemos resaltar la eficiencia y eficacia en la recuperación de cartera, lo cual, le deja a la empresa en una posición de liquidez bastante positiva. También cabe mencionar la intensa gestión del equipo de RRHH, para mantener un entorno laboral agradable y altamente profesional, esto también llevo a tomar decisiones claves para definir el equipo clave con el que queremos trabajar.

El Departamento de Sistemas, también fue un actor clave en la gestión del 2016, ya que mejoró notablemente las comunicaciones internas y externas de la empresa y, llevo adelante el proyecto de Business Intelligence (BI) que nos permite obtener datos inmediatos del SAP y los transforma a indicadores de gestión medibles en tiempo real.

Es importante recalcar que, todas las áreas de la empresa trabajaron en sintonía con los objetivos del negocio y esto nos permitió llegar a un nivel de cumplimiento del Plan de Negocios 2016 de un 85%. Los indicadores de gestión se presentan a continuación en el Anexo 1.

Debido a los buenos resultados finales del negocio durante el año 2016, la Gerencia, junto con Presidencia, decidió otorgar un Bono Gerencial a los Gerentes de Área (Comercialización, Operaciones y Administrativo-Financiero) de \$2.500 USD por la gestión y resultados del 2016.

Como se puede ver en los indicadores financieros, la utilidad final del ejercicio 2016 fue de \$ 1'366.000 USD, lo cual permitirá distribuir un buen pago de utilidades a todo el personal en los próximos días del mes de abril del 2016.

## **Conclusiones y Recomendaciones:**

1. Pese a que no se cumplieron los presupuestos de ventas, ni los de producción, la rentabilidad del negocio sobrepasó las expectativas de rentabilidad que teníamos para el año 2016 en casi \$200.000 USD. Esto es un 61% más de rentabilidad neta que en el 2015.
2. El factor climático tiene una influencia directa en las ventas y, aún no tenemos las herramientas necesarias para hacer una mejor proyección de la demanda en función a las variables climáticas.
3. La capacidad de planta utilizada subió del 33% en 2015 al 47% a finales del 2016.
4. Las ventas se concentraron en la línea de impermeabilización en el mercado nacional, con una participación de 80% del total de las ventas. El resto de las ventas se compone por un 10% de Exportaciones y otro 10% de Emulsiones y Asfaltos Viales.
5. Se inauguraron 3 nuevas CasasImptek, dos en Quito y una en Guayaquil. La CasaImptek Cashapamba – Valle de los Chillos, llegó a su primer millón de dólares en tan solo 10 meses.
6. El mercado nacional sintió mucho la presencia de nuevos competidores en el mercado de la impermeabilización. Esto llevó a que reforzáramos nuestras estrategias de competitividad, principalmente nos llevó a un profundo análisis de nuestros costos y márgenes, con el fin de frenar y proteger nuestro principal mercado.
7. Para el año 2017, se sugiere un Plan de Negocios ambicioso en cuanto al crecimiento de las ventas, 10% más que en el 2016, pero con mucha cautela y control en los gastos y costos operativos que genere el negocio.
8. Sería importante considerar el entorno político y económico del Ecuador y de la región para las proyecciones del 2017. Todavía existe mucha incertidumbre frente a estos factores, por lo que recomiendo revisar constantemente los presupuestos de ventas fijados para este año y hacer los ajustes necesarios para no desatender al mercado.
9. Para el año 2017, se ha planteado un plan de inversiones específico. El cual pretende priorizar los proyectos comerciales, los que generen mayores ventas. Sin embargo, no se puede desatender los proyectos de ingeniería, mantenimiento y desarrollo de productos, que en sí son la esencia de innovación de la empresa. Por lo cual recomiendo que se asignen los recursos necesarios para poder cumplir con todo el plan de inversiones y proyectos para este año.
10. Debido a los buenos resultados del año 2016, se recomienda pagar un dividendo a los accionistas de \$700.000 USD, el cual se pagará según la liquidez que tenga el negocio. Sugiero también, que los accionistas consideren reinvertir sus ganancias en la empresa y en los proyectos mencionados.

## Anexo 1:

	2015 Real	2016 Real	2016 Presupuesto	Dif. Real vs Presupuesto 2016	Var. 2015 vs 2016
Kilos producidos	10222000	13176000	13791000	-615000	22%
Ventas \$	\$ 12.321.724,00	\$ 13.670.092,00	\$ 15.721.000,00	-\$ 2.050.908,00	10%
Margen Bruto	\$ 4.009.758,00	\$ 5.469.013,00	\$ 4.973.000,00	\$ 496.013,00	27%
EBIT	\$ 818.466,00	\$ 2.081.121,00	\$ 1.739.000,00	\$ 342.121,00	61%
Utilidad Neta	\$ 524.863,00	\$ 1.363.001,00	\$ 1.164.000,00	\$ 199.001,00	61%

Activos	\$ 12.331.675,00	\$ 12.628.743,00			2%
Pasivos	\$ 4.131.092,00	\$ 3.483.120,00			-19%
Patrimonio	\$ 8.200.583,00	\$ 9.145.623,00			10%

R.O.S	4%	10%			6%
R.O.E	6%	15%			9%
R.O.A	4%	11%			7%

Nivel Deuda - Patrimonio	50%	38%			-32%
--------------------------	-----	-----	--	--	------

Número de Empleados	62	77			15
---------------------	----	----	--	--	----

	Indicador o Medida	% de cumplimiento	Observaciones
Fortalecer la Imagen de las Marcas	\$ 600.000,00	100%	Plan de Medios completo
Incrementar la Propuesta de Valor hacia el Mercado	\$ 100.000,00	100%	3 casasimptek (Los Chillos, Cumbaya y Guayaquil)
Fortalecer el Área de Soluciones Técnicas	\$ 50.000,00	100%	Dotación de equipos tecnológicos; web - cisco - sala virtual
Ampliar la cobertura geográfica		40%	Nuevas casasimptek - nuevos mayoristas - nuevos distribuidores
Fortalecer al Área de Logística	Tiempo y calidad de entregas	30%	No se fortaleció el área. Tiene muchas oportunidades de mejora
Fortalecer el uso de las IT	\$ 70.000,00	90%	Fortalecer SAP - Business Intelligence - MRP
Optimizar los procesos de producción			
Institucionalizar el Sistema de Gestión de Calidad	Auditorías Internas y Externas	100%	Certificación ISO 9001:2008 - Manual de Calidad Total
Fortalecimiento y Desarrollo del Talento Humano	Plan de Capacitaciones e Incentivos	75%	.
Fortalecimiento de la Cultura Empresarial		85%	Cartelera, rótulos, comunicación interna, etc.

**Anexo 2:**

<b>PROYECTOS 2017</b>			
<b>OPERACIONES:</b>			
	Cortadora de Alumband		\$50000
	Revestimientos líquidos		\$15000
	Moldes Rocas		\$15000
	Mezcla en Frio		\$5000
	Optimización de Costos		\$62000
			\$147000
	Potabilización agua		\$62000
			\$209000
<b>COMERCIAL:</b>			
	Casaimptek propia		\$60000
<b>NUEVOS DESARROLLOS</b>			
			\$10000
<b>TOTAL</b>			\$279000