

INFORME ANUAL - EJERCICIO ECONÓMICO 2014

Señores miembros del Directorio y Socios de
AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.
Ciudad.-

Es placentero dirigirme a ustedes señores directores y socios de AHCORP Ecuador Cia Ltda con de fin de poner a su consideración el informe anual de actividades del año 2014.

ENTORNO POLITICO ECONOMICO.-

El 2014 empezó con buenas perspectivas para la economía nacional debido a los altos precios del petróleo que prevalecían entonces. Sobre esa base se tomaron las decisiones del gobierno, con un alto presupuesto como ha sucedido en los últimos años, y siendo el gasto fiscal uno de los principales motores de la economía en general. Los precios del petróleo empezaron a declinar sostenidamente en el segundo semestre, llegando a un nivel muy bajo frente a las expectativas; los efectos en la economía no se hicieron esperar, y el gobierno inició una serie de acciones tendientes a reducir el evidente déficit fiscal y a reducir la salida de divisas con el fin de evitar problemas al sistema dolarizado vigente en el país. No obstante las dificultades, el país creció un estimado del 3,5% lo cual demuestra la fortaleza adquirida en materia económica y los recursos que dispone.

El modelo económico implementado en el país supone al estado como el principal factor de crecimiento, cuyos recursos los obtiene de las exportaciones petroleras y la recaudación de impuestos, estos últimos con un crecimiento del 7% frente al año anterior. Los gastos del gobierno están destinados prioritariamente a la construcción, salud, educación, seguridad social, defensa, administración pública y servicios sociales.

Como en toda economía saludable, la única forma de crecer sostenidamente y mantenerse en el tiempo es a través del fortalecimiento de los sectores productivos; hay elementos que hacen pensar que el gobierno ha entendido esta premisa básica y están interesados en apoyar las iniciativas privadas a través de una matriz productiva que, debidamente implementada, debería llevar al país a crecer en eficiencia y productividad. Es evidente el apoyo que se da al sector turístico, de la construcción, de industrias básicas, y las inversiones en proyectos hidroeléctricos le permitirán al país contar con energía abundante y barata que apoyará al crecimiento de todos los sectores.

La inflación del 2014 fue del 3,67%, un aumento de un punto a la registrada el año pasado. Entre los principales rubros que crecieron en precios están los alimentos, bebidas, restaurantes, hoteles, transporte, salud, educación, etc. El valor de la canasta familiar básica llegó a \$667.

En el mercado laboral, el año 2014 cerró con una tasa de desempleo del 4,5%, una pequeña reducción frente al año anterior, y la tasa del subempleo cerro con 43,8%. Es evidente el mejoramiento experimentado en materia laboral, una consecuencia de la expansión económica y del número de empleos que genera el aparato estatal en forma directa y a través de los proyectos de inversión. También se reflejan los efectos de la política laboral aplicada por el gobierno que desalienta la informalidad y el subempleo y promueve la formalidad a través de la seguridad social.

Las exportaciones globales se redujeron en 3,6% frente al 2014 por la baja del precio del petróleo, en cambio los camarones y el banano fueron los productos no petroleros de mayor volumen en exportaciones y

crecimiento. Las restricciones de importaciones establecidas para mejorar la balanza comercial representaron una reducción del 6,9% frente al año anterior, como consecuencia de lo cual la balanza comercial se recuperó en el año, llegando prácticamente al equilibrio.

Ecuador tiene una economía relativamente sana, en crecimiento, con un PIB que en el 2014 se estima fue de \$83,4MM, aún bajo, pero con perspectivas alentadoras para los siguientes años dado los proyectos de infraestructura actualmente en desarrollo.

En el año 2014 nuestra operación se realizó en un ambiente macroeconómico razonablemente bueno, los resultados de las ventas y negocios en perspectivas así lo demuestran. Sin embargo el 2015 será menos auspicioso debido al efecto de los bajos precios del petróleo y su efecto en las finanzas públicas que reducirá el ritmo de inyección de recursos a la economía.

AHCORP ECUADOR, HECHOS RELEVANTES.-

El siguiente es un resumen de las principales actividades realizadas en el año 2014, todas encaminadas a dotarle a la organización de mayores capacidades para afrontar crecimientos operativos y un mejoramiento de la productividad y eficiencia internas.

- Luego de las debidas autorizaciones por parte de los socios de la empresa, a partir del mes de marzo se inició el proceso de venta del negocio Studio Noa, que representó el traspaso de activos y pasivos, incluyendo la marca, diseños y todo el conocimiento del negocio. Este proceso se culminó el mes de diciembre con la firma del acta de finiquito. Los registros contables de AHCORP reflejan los resultados de este negocio hasta el mes de mayo, momento en el cual se realizó el corte y la transferencia efectiva.
- En materia logística hubo un gran avance, se establecieron bodegas funcionales para el manejo de los productos en Quito y Guayaquil, permitiendo una mejor visibilidad de los inventarios y propiciando una mejora sustancial en el manipuleo de los productos, consecuencia de lo cual se incrementó la calidad de entregas y se redujeron los daños a los productos.
- La planta industrial tuvo mejoras sustanciales, la salida de bodegas de la planta despejó espacio para mejorar las condiciones de la operación, especialmente en las áreas de lacado, tapizado, armado, empaque y despacho. Se realizó también una reestructuración de las conexiones eléctricas, acordes a las necesidades de una planta industrial de primer nivel. Tenemos ahora una planta limpia, ordenada y eficiente, con la infraestructura adecuada para crecer en los procesos que lo requieran, y están listos los espacios para la inversión en equipamiento prevista para el 2015.
- En el 2014 se lanzó "Bolero", la nueva línea de muebles diseñada para un mercado exigente en modernidad, diseño y calidad. Su lanzamiento tuvo mucho éxito en todos los mercados, habiéndose convertido en poco tiempo en la línea icónica de la compañía. Las ventas de los diferentes ambientes de esta colección fueron mayores a las expectativas iniciales, aportando fuertemente a la construcción de las ventas y reduciendo el efecto de la salida del negocio Studio Noa de nuestra operación. Las ventas a través de los showrooms de Quito y Guayaquil tuvieron un año record, con un crecimiento del 50%.
- Los negocios internacionales no tuvieron el desempeño esperado, la reestructuración de la organización en Estados Unidos incidió en el nivel de las ventas y por lo tanto sus requerimientos de productos fueron menores; Chile está en proceso, luego de la inauguración de la tienda en marzo del 2014 sigue el período de introducción de la marca en un mercado completamente nuevo; se requiere un monitoreo permanente y las decisiones oportunas para enderezar la gestión. Los negocios con los dealers internacionales tampoco tuvieron el nivel esperado, afectados principalmente por las bajas ventas a Venezuela, país con una mala situación económica y que en años anteriores tuvo un importante nivel de ventas. Para el 2015 esta es la prioridad de la empresa, crecer en lo internacional es la clave para aumentar volúmenes, reducir costos y mejorar la rentabilidad.
- Los sistemas de información mejoraron sustancialmente. Luego de las dificultades de la implementación del PAC en el 2013 y sus consecuencias en la información financiera, en el 2014 fue necesario una revisión profunda de la contabilidad en todos sus módulos y fue necesaria la aplicación de un plan de

reimplmentación del PAC, proceso que copó la mayor parte del año, incluyendo una revisión integral del sistema de costos. Podemos aseverar que al momento contamos con información completa, oportuna y veraz, necesaria para una apropiada gestión de las diferentes actividades de nuestra organización.

- AHCORP ECUADOR como miembro de FEDEXPOR, obtuvo en el año 2014 una destacada mención ocupando el segundo lugar del Premio Nacional al Exportador, merecimiento que sitúa a nuestra empresa entre los mejores exportadores del país.

A continuación se presentan mayores detalles de las actividades que se han desarrollado en cada una de las funciones y departamentos:

Ventas:

Resumen de ventas por canal:

	2014	2013	Variac.	% Var.
Mercado nacional				
Almacenes Quito	4.033.434	2.914.448	1.118.985	38,4%
Almacenes Guayaquil	2.451.922	1.424.712	1.027.210	72,1%
	6.485.356	4.339.161	2.146.195	49,5%
Proyectos AHDI	607.189	574.185	33.004	5,7%
Almacenes Studio Noa	879.962	2.547.084	-1.667.122	-65,5%
Venta del negocio Studio Noa	799.258		799.258	
Otras	489.470	630.906	-141.436	-22,4%
	9.261.235	8.091.336	1.169.899	14,5%
Mercado internacional				
AHUS	1.272.066	1.409.051	-136.985	-9,7%
AHCH	121.847		121.847	
Negocios internacionales	1.672.018	1.266.291	405.727	32,0%
	3.065.932	2.675.342	390.590	14,6%
Total compañía	12.327.167	10.766.678	1.560.489	14,5%

Las ventas del 2014 fueron de US\$12,327K, +14,5% frente al año anterior y +6% frente al presupuesto, en términos generales la operación del 2014 fue exitosa con un crecimiento de dos dígitos en un año en el que se separó el negocio Studio Noa. Los siguientes comentarios son necesarios para entender el desenvolvimiento de las ventas:

- Las ventas a través de los cuatro showrooms alcanzaron un nivel record de \$6,485K, un aumento del 50% sobre el año anterior, este es el resultado de una muy buena gestión del área comercial y de las acciones emprendidas en el 2013 creando dos nuevos showrooms en Cumbayá y Plaza Lagos. Es indudable que la marca tuvo una mayor exposición, y junto a adecuadas estrategias de mercadeo se pudo captar una mayor preferencia de los clientes. Este incremento fue esencial para cubrir la brecha producida por la venta del negocio Studio Noa.
- Si bien Guayaquil tuvo una mayor crecimiento porcentual, su nivel de ventas es todavía muy bajo en relación al tamaño de la población y a la capacidad económica de los segmentos objetivo. Sin dudas esta es una plaza que debe ser manejada con mejor estrategia, pues son altas las posibilidades de crecimiento.
- Las ventas generadas a través de los proyectos de diseño de AHDI son cada vez mayores, se ha estructurado un equipo para atender estas ventas que pueden llegar a mayores niveles dada la alta demanda de los proyectos de diseño; su atención es prioritaria y se están analizando nuevas estrategias para enfrentar este canal a partir del 2015.
- Las ventas retail de la marca Studio Noa se registraron hasta el mes de mayo, mes hasta el cual

también se registraron los gastos correspondientes. La venta del negocio se hizo efectiva a partir del 1 de junio, fecha en la cual también se traspasaron los inventarios y demás activos del negocio que estaban incorporados en la negociación. La venta de estos activos, al costo, están registradas por separado y suman \$799K.

- Otras ventas nacionales se refieren básicamente a los “sales” realizados en Quito y Guayaquil, a través de los cuales se reducen inventarios de lento movimiento y se recupera liquidez; esto ha permitido tener al momento una mejor calidad de inventarios, cuya visibilidad facilita la gestión, generando mayor rotación.
- Las exportaciones tuvieron un menor desempeño en el 2014, asociado primeramente a las reestructuraciones que está haciendo la compañía en Estados Unidos con el fin de contar con un equipo humano acorde a las expectativas de crecimiento; es importante anotar que a raíz de la participación de la compañía en High Point, la más grande feria de muebles y accesorios de decoración en USA, se llegaron a acuerdos con cerca de 15 distribuidores, cuyos pedidos empiezan a generarse desde el 2015, segmento a través del cual se esperan cuadruplicar las ventas.
- El negocio de Chile aún no despegó, las ventas del año fueron muy bajas; sin embargo empieza a haber un reconocimiento de la marca a nivel de constructores y decoradores, estimándose que 2015 será un año de mayor volumen.
- Los negocios internacionales generaron mayores ventas principalmente por un mejor desempeño en Panamá, país en el que nuestra marca tiene un alto nivel de reconocimiento y en donde está el proyecto TOC que este año hizo una importante compra. Por otro lado la situación económica de Venezuela no permitió el nivel de ventas que históricamente se realizaban en este país. Nuestros clientes objetivo en Venezuela disponen de los recursos en moneda local pero existen dificultades para la obtención de divisas; a pesar de ello se mantienen aún operativas las dos tiendas con licenciamiento.

Es importante anotar que lo realizado en el año 2014 le deja a la compañía una experiencia importante para delinear estrategias de crecimientos en todos los mercados y canales, lo cual está aplicándose en el presente año. Los presupuestos realizados para el 2015 contemplan un importante crecimiento en el primer año de aplicación del plan estratégico que debería llevarnos a triplicar el negocio en tres años.

Mercadeo:

El 2014 estuvo marcado por el lanzamiento de la colección Bolero, para lo cual se trabajó en distintos materiales para promocionar esta colección y difundir su lanzamiento.

Uno de los objetivos más importantes de esta área fue la masterización de la experiencia Adriana Hoyos, durante el año se siguió un plan para la implementación de todos los elementos que la conforman (TV walls, música, videos, aroma, taste, área DYO, etc.), que fueron complementados con capacitaciones, auditorias externas y la creación de tres conceptos o herramientas comerciales: touch points de la experiencia ideal, manual de showrooms y un plan para clientes consentidos.

Para reforzar la fidelización de clientes realizamos el primer plan cliente consentido en alianza con Marqués de Casa Concha, con quienes se realizaron obsequios a los clientes por sus compras, catas de vino y actividades de branding, obteniendo un importante auspicio de esta marca para la realización de eventos durante el 2014.

Para cumplir con el objetivo de incrementar el tráfico de clientes en los showrooms, en Ecuador se siguió el calendario promocional lo cual fue un soporte importante para el cumplimiento de las metas del área comercial, se realizaron alianzas con tarjetas de crédito, eventos como noche Diners y fin de semana Diners donde se generaron en tres días ventas de \$200K (abril) y \$250K (diciembre).

Se realizaron las gestiones apropiadas para bajar el inventario, mediante la debida coordinación con el área de abastecimiento; se realizaron promociones por categorías de productos y por temporadas y dos sales en

Quito y Guayaquil, así como Black Friday con ventas \$380K durante el evento.

Se realizó un importante apoyo a distribución y negocios internacionales mediante la participación en HighPoint Market, donde se cumplieron los objetivos de apertura de nuevos clientes para distribución, esta actividad la repetiremos durante el 2015.

En relaciones públicas hubo una importante presencia en revistas especializadas, tanto locales como internacionales, lo más relevante en medios impresos fue la portada y reportaje de Florida Design. Adriana Hoyos realizó apariciones como speaker en South American Hotel & Investment Conference (SAHIC), Cumbre Empresarial EKOS y CNN Fuerza en Movimiento.

En responsabilidad social se consolidó en el mes de marzo con el nombramiento de Adriana Hoyos como Embajadora de Buena Voluntad de UNICEF, para lo cual se desarrollaron esculturas, material y actividades coordinadas en conjunto con UNICEF.

Para el 2015 se plantea como estrategia general la especialización en medios digitales, siendo las redes sociales y página web los enfoques prioritarios. El objetivo claro está en lograr un aumento en el tráfico de clientes para alcanzar o superar el presupuesto de ventas, logrando a su vez una mayor fidelización que apoyaría de manera directa a la frecuencia de compra por cliente.

Operaciones:

La planta industrial trabajó en el año 2014 con mejores parámetros, en el cuadro siguiente se incorpora la información básica para su evaluación:

	2014	2013	Variac.	% Variac.
Consumos de materias primas				
Tablones de madera (m3)	557	563	-6	-1,1%
Tableros de madera (m3)	281	314	-33	-10,5%
Producción				
Puntos fijos	1.537.057	1.396.629	140.428	10,1%
Área lacada (m2)	26.911	25.305	1.606	6,3%
Yardas tapizadas	27.557	26.096	1.461	5,6%
Productividad				
Carpintería - PF/HH	12,32	11,24	1,08	9,6%
Lacado - m2/HH	0,52	0,48	0,04	8,3%
Tapicería - Y/HH	0,29	0,32	-0,03	-9,4%
Empaque - Productos/HH	1,20	1,16	0,04	3,4%
Productos obtenidos				
Mercado nacional	10.509	10.409	100	1,0%
Mercado internacional	5.235	4.634	601	13,0%

Los parámetros industriales que anteceden nos muestran una operación más eficiente. A continuación las principales observaciones:

- El número de ítems producidos fue mayor en 4,7% frente al año anterior, no obstante el consumo de materia prima (madera) fue menor, esta es la consecuencia de utilizar madera importada de lenga en lugar del laurel local generando una mayor eficiencia de uso; por otro lado en el 2014 se realizó la reingeniería en algunos productos, a consecuencia de lo cual se redujeron costos, empezando por el consumo de tableros de madera.
- Los puntos fijos procesados fueron 10% mayores, obedece en parte a aumentos de costos, pero es importante el efecto del aumento de volúmenes de productos fabricados; en forma concomitante la producción en las áreas de lacado y tapizado aumentaron en porcentajes

acordes.

- Es importante recalcar que aumentó la productividad de las 4 principales áreas de la planta como consecuencia de mejores prácticas, pero más que todo por el incremento de la producción que fue atendido con los mismos recursos humanos, eficiencia que se refleja en los costos de producción. Para el caso de tapicería se reduce la productividad por hora hombre, y es la consecuencia de introducir la línea Bolero, cuyo diseño se basa en formas y tapicería especiales, utilizando una mayor cantidad de tiempo y mano de obra en cada pieza fabricada.

Es muy evidente que la planta operó en mejores condiciones, que refleja el resultado de las decisiones tomadas respecto de materiales, procesos y sistemas de producción.

La infraestructura de la planta mejoró sustancialmente a raíz del cambio de las bodegas a una nueva localidad, lo cual despejó espacio para reestructurar ciertos procesos que estaban desarrollándose en espacios inapropiados. El lay out de la planta se modificó, y fueron mejoradas las instalaciones, incluyendo la red eléctrica que al momento cuenta con un diseño y características propias de una instalación industrial. Sobre la base actual, para el 2015 se ha programado la adquisición de nueva maquinaria en procesos sensibles, cuya incorporación debe mejorar la productividad, reducirá los costos, asegurará estabilidad y reducirá los riesgos de paralizaciones. Este nuevo mejoramiento industrial debe venir acompañado de fortalecer los procesos de planificación de la producción y aseguramiento de calidad, áreas en las cuales debemos enfocarnos.

Comercio Exterior:

La compañía tiene una intensa actividad de comercio exterior que lo desarrolla a través de su departamento de COMEX. Por un lado la vocación exportadora de AHCORP le lleva a poner sus productos en más de 10 mercados con características propias y requerimientos específicos, hemos desarrollado el conocimiento suficiente, y estamos en condiciones de colocar los productos en cualquier lugar del orbe.

Aproximadamente el 30% de las ventas locales son de muebles y accesorios importados, cuya compra y tramitación lo realiza COMEX desde más de 20 proveedores especializados. En el 2014 el gobierno puso una serie de condicionamientos adicionales para aprobar las compras externas, que ventajosamente fueron atendidas y sorteadas con suficiencia.

El plan estratégico de la organización prevé un crecimiento importante de las exportaciones en los próximos años, aumentando los destinos internacionales, momento en el cual se hace más necesaria la activa participación de COMEX a través de la identificación de prácticas de exportación más eficientes en tiempo y costos.

Innovación y Desarrollo (I&D):

Para la organización AHCORP es fundamental desarrollar las capacidades de innovación, pues su permanencia en el tiempo dependerá de la creatividad, el diseño, la frescura y la novedad de los productos que ofrece. Al momento la compañía ya tiene en el mercado 8 colecciones de muebles y su catálogo tiene más de 400 ítems; es el momento de incorporar cambios, racionalizar portafolios, producir lo más rentable y entregar al mercado lo que solicita; para ello el área de innovación y desarrollo tiene un rol fundamental. Se incorporaron nuevos profesionales y se trabaja en planificar mejor su funcionamiento, basados en un enfoque profesional y efectivo.

En el 2014 el área participó activamente en el lanzamiento de Bolero, colección icónica que ha sido bien recibida por el mercado y con muy buenas expectativas de crecimiento. Ha participado activamente en la reingeniería de productos, esquema que está dando buenos resultados a la operación.

El reto para el presente año está en el desarrollo de nuevas líneas: exteriores, home, accesorios; para ello deben desarrollarse proveedores, preferiblemente locales. El plan 2015 incluye estrategias de productos

para establecer un portafolio rentable y eficiente, y el manejo estratégico de telas, ventaja competitiva de la marca.

Finanzas:

El sistema ERP - PAC implementado en el 2013 para el manejo de las operaciones integrales de la compañía generó una serie de problemas que se evidenciaron en el año 2014. Fue necesario ejecutar una serie de actividades tendientes a fortalecer el sistema y darle la confiabilidad apropiada; en estas tareas se ocupó buena parte del año, habiendo llegado a mejoras sustanciales que deben ser consolidadas en el año 2015.

Paralelamente al mejoramiento de los sistemas de procesamiento, fue necesario llevar a cabo una revisión integral de procesos y registros contables, luego de lo cual se han realizado una serie de ajustes, necesarios, que le ponen a la organización con mejor información para gestionar las operaciones. El siguiente paso es la estructuración de un sistema de información gerencial de alto nivel, proyecto que fue diferido desde el 2014 hasta contar con las herramientas y la información apropiadas.

En el año 2014 se llevaron a cabo nuevos acuerdos con los bancos que apoyan a AHCORP, haciendo el uso apropiado de las garantías entregadas, se negociaron financiamientos de largo plazo, acordes con la capacidad de pago de la empresa, y considerando los requerimientos adicionales de fondos para enfrentar el crecimiento. Las condiciones alcanzadas son beneficiosas en montos, plazo y tasas de interés, fortaleciendo la solidez financiera de la empresa. La instrumentación de todos estos acuerdos está llevándose a cabo en el 2015, momento en el cual se reflejarán en los estados financieros.

Tecnología de información:

La compleja operación comercial e industrial de la empresa requiere de adecuados sistemas de procesamientos de las transacciones; el PAC instalado en el 2013 generó varias dificultades, cuya solución requirió la atención del departamento de tecnología. Para lograr el objetivo fue necesario fortalecer las capacidades técnicas del área, incorporando profesionales con la debida formación académica.

Está preparado un plan bianual de tecnología, enfocado a consolidar el manejo industrial y dotar al área comercial de las herramientas apropiadas para su gestión; su aplicación se realiza a partir del 2015.

BASC:

Debido a la importante actividad exportadora, la empresa está calificada bajo los estándares BASC, cuyas normas son sujetas a revisiones periódicas a fin de reducir los riesgos de manejo de estupefacientes a través de nuestros embarques. La empresa cumple adecuadamente estas normas, realiza los seguimientos y auditorías internas y está sujeta a auditorías externas periódicas; la revisión del 2014 incluyó los procesos de producción, empaque, logística, seguridad y recursos humanos. Los resultados de este control fueron satisfactorios, habiéndose renovado el certificado respectivo con vigencia hasta marzo del 2015.

Recursos Humanos:

La empresa cuenta con 256 empleados (261 el 2014). La salida del negocio Studio Noa generó la reducción de 20 puestos, pero el crecimiento industrial requirió de 18 nuevas contrataciones especialmente en tapicería que es el área que debió reforzarse para aumentar su capacidad. El resto de áreas no tuvieron mayor movimiento de personal. La rotación del año fue del 33% en el 2014.

El 2015 tiene entre sus principales proyectos el fortalecimiento de la cultura organizacional, para ello hay que empezar por la gente: funciones correctas llevadas a cabo por personal correcto, lo cual conlleva un mejoramiento en las capacidades de gestión del área y el involucramiento de todos los ejecutivos que manejan personal.

Seguridad y Salud Ocupacional:

La compañía cumple en todos sus aspectos con las normas relativas a la seguridad y salud ocupacional. Cuenta con la estructura humana y física requerida para atender en forma apropiada la prevención de la salud de sus empleados y la seguridad en el desarrollo de sus tareas.

Esta área tiene un estricto plan anual cuyo cumplimiento es obligatorio e informado a las autoridades en forma periódica. Como resultado, la empresa cuenta con todos los permisos y certificaciones en forma oportuna.

AHCORP ECUADOR, RESULTADOS DEL AÑO Y SITUACION PATRIMONIAL:-

Resultados:

El estado de resultados integrales de la empresa se incluye como anexo 2, las ventas del año suman \$12,327K frente a \$10,767K del 2013, el aumento del 14,5% es la consecuencia directa de una mejor gestión de showrooms explicada anteriormente. El margen bruto de utilidad representa el 45,5% de las ventas, una reducción de 5 puntos porcentuales frente al año anterior debido principalmente al mix de ventas que en el 2014 incluye la facturación por la venta sin margen del negocio Studio Noa.

Los gastos de ventas suman \$3,015K (un 24,5% de las ventas), menores al 2013 en términos absolutos y relativos, es el resultado de manejar el negocio con parámetros de eficiencia en cada uno de los rubros. Los gastos administrativos de \$1,887K (15,3% de las ventas), son mayores al 2013 en \$149K debido al mayor costo por el arrendamientos de bodegas, reclasificación de gastos bancarios que en el 2013 se clasificaron como financieros y aumento salarial del personal; sin embargo se reducen en términos relativos comparado con las ventas.

Como resultado de la gestión, la utilidad operacional suma \$712K (5,8% de las ventas), aumento del 120% frente al año anterior. Los gastos financieros suman \$180K, mientras que otros ingresos no operativos, que son básicamente por facturaciones de servicios y otros conceptos menores, suman \$257K, luego de lo cual la utilidad antes de impuestos y participaciones alcanza \$789K, un buen resultado en un año de cambios y consolidación de operaciones.

Luego de registrar la participación de trabajadores y el impuesto a la renta, la utilidad neta del año alcanza \$516K, un 4,2% de las ventas.

Situación Financiera:

La situación financiera y patrimonial de la empresa se puede evaluar mediante la revisión del Estado de Situación Financiera (anexo 1), el Estado de Flujo de Fondos (Anexo 3) y los indicadores financieros (Anexo 4); a continuación una descripción de lo relevante:

- Un aumento de los activos corrientes de \$476K básicamente por cuentas por cobrar a compañías relacionadas (operación USA) por inventarios suministrados. La gestión local de cartera mejoró y disminuyeron los recursos invertidos en anticipos a proveedores.
- Un mejor manejo de los inventarios, que se redujeron en \$638K. Este rubro fue objeto de revisiones profundas en el año y está ajustado a las verificaciones físicas. La variación obedece en su mayor parte a la venta del negocio Studio Noa.
- Fue necesario aumentar el financiamiento bancario para atender las cuentas atrasadas del año anterior con proveedores y la operación USA que está en proceso de reestructuración para retomar el nivel de ventas.

- Los pasivos acumulados reflejan el registro de las provisiones para participación de trabajadores e impuesto a la renta.
- Según el estado de flujo de fondos, en el 2014 se generaron recursos por \$745K por las operaciones y a través de la gestión del capital de trabajo se generaron \$576K, recursos que se usaron para el financiamiento a partes relacionadas y dividendos. El neto de todo el movimiento de fondos fue negativo en \$373K que fue cubierto con deuda financiera por \$279K y uso de fondos disponibles por \$94K. En general una gestión equilibrada que mantiene las capacidades operativas de la empresa y le pone en condiciones de propiciar crecimiento en los años siguientes.
- Los indicadores financieros revelan un mejoramiento integral de la rentabilidad y de la solidez financiera y patrimonial; destaca lo siguiente: adecuado nivel de capital de trabajo, un buen nivel de financiamiento de activos con patrimonio propio, una deuda financiera (que genera intereses) en niveles relativamente bajos. Hay una recuperación del ciclo de efectivo de 52 días, este es un indicador muy importante de la gestión del 2014 que revela una estabilización en el manejo operativo de la empresa.
- Los índices de rentabilidad son positivos, destacándose la rentabilidad sobre el patrimonio que alcanza el 15,4% en el 2014.
- El EBITDA que alcanzó los \$945K representa el 7,7%, en la ruta de llegar a los dos dígitos que es el objetivo mediático de la administración. La deuda financiera frente al EBITDA representa dos veces, un nivel relativamente bajo en comparación al medio.

Conclusiones:

Luego de un año 2013 de muchos cambios, en el año 2014 la administración tuvo que gestionar los efectos positivos y negativos que se generaron, aunque los segundos fueron la mayor parte. Para la estabilización de la empresa fue necesario aplicar un estilo de liderazgo basado en orden, disciplina, análisis profundos, priorizaciones, trabajo en equipo, etc., que ventajosamente fue debidamente aceptado y ejecutado por el equipo gerencial que dirigió a toda la gente a cumplir con los retos que nos impusimos.

Ideas claras generan realizaciones claras y como consecuencia los resultados son claros, considero que este ha sido el modelo que en el 2014 le permitió a AHCORP Ecuador Cia Ltda alcanzar los objetivos. Hemos alcanzado la primera parte, y está creada la base para nuevos retos, que esperamos puedan cumplirse en el 2015.

En esta oportunidad quiero extender a los señores socios mi más sincero agradecimiento por la confianza depositada y el apoyo para realizar la tarea. A todo el grupo de gerentes por el trabajo profesional y dedicación extraordinaria en sus labores, y todo el personal de la compañía por el aporte diario para el engrandecimiento de este proyecto empresarial llamado AHCORP Ecuador Cia Ltda.

Atentamente,


Jorge E. Segovia
DIRECTOR GENERAL