

Junta General Ordinaria de Accionistas The Edge 2010

Informe de Gerencia General

Estimados señores:

El año 2009 fue especialmente desafiante para la Compañía: La crisis financiera mundial, generó una postura extremadamente conservadora en el mercado corporativo, especialmente en las compañías multinacionales con presencia en el país. Ese hecho deterioró el volumen y la calidad de la compra en la categoría de desarrollo organizacional: La demanda se enfocó más a eventos puntuales cortos, con énfasis en precio y surgieron más competidores informales.

Este fenómeno, sumado a las debilidades internas de la organización, amenazaron el logro de resultados económicos y el ritmo de crecimiento sostenido de los últimos cuatro años. Fueron necesarias medidas de ajuste a mediados de año para asegurar los resultados que se exhiben a continuación:

Se alcanzaron ventas por US\$ 643.630, 24% por debajo del presupuesto original, en línea con los resultados comerciales obtenidos en el 2008 y 2% por arriba del presupuesto ajustado.

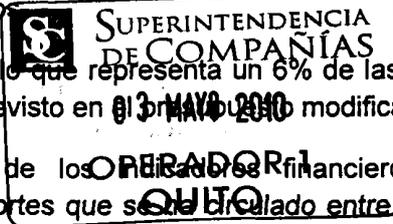
Los costos directos (facilitadores, movilización, materiales, equipos) representaron un 47% de las ventas, dos puntos porcentuales por debajo de lo presupuestado. Influyeron en este comportamiento positivo, las medidas de ajuste, especialmente la reducción temporal de la tarifa de facilitadores en un 20%. En consecuencia, el margen operacional fue del 53%, dos puntos porcentuales mejor que lo esperado en el presupuesto modificado.

Los gastos de mercadeo y ventas representaron el 19% de la facturación, 3 puntos porcentuales por debajo de lo establecido en el presupuesto modificado. Sin embargo, es importante advertir que la productividad de la fuerza de ventas se vio deteriorada a lo largo del año (se vende menos con más gasto), esto debido a tres factores fundamentales: el mix de ventas se vio desbalanceado hacia productos de corto plazo en lugar de intervenciones duraderas; la curva de aprendizaje en ventas es extremadamente larga y la afectación directa a la productividad por los casos de maternity leave.

Los gastos de administración y generales representan el 28% de la facturación, en línea con lo establecido en el presupuesto modificado. Vale, sin embargo señalar, que aquí radica uno de los principales desafíos de la organización: Es indispensable ajustar las variables ingresos versus estructura para lograrlo.

En la línea final, la utilidad fue de US\$ 36.405, lo que representa un 6% de las ventas y nos ubicó en un escenario mucho mejor de lo previsto en el presupuesto modificado.

Es importante destacar el comportamiento de los indicadores financieros de la organización: Como pueden advertir en los reportes que se circulan entre todos los



81

accionistas, el índice de liquidez de la compañía fue de 1,20 versus 1,16 del año pasado. El índice de liquidez inmediata (tesorería) ha sido uno de los problemas crónicos del negocio y la compañía en los últimos dos años (0,04 en el 2008 y 0,14 en el 2009)

En términos de solvencia, la compañía está en el 2009 más apalancada que en el 2008 (82% versus 73%) y el patrimonio se ha erosionado en tres puntos porcentuales (55% versus 58%). Si bien no existe deuda bancaria importante las deudas a corto plazo con proveedores y accionistas es un elemento indispensable de solucionar. Los días de pago promedio se sitúan en 178 debido a la incidencia de pasivos viejos con accionistas

En términos de eficiencia operativa los índices revelan lo siguiente: El margen bruto sobre ventas se erosionó en un punto (68% versus 69% en el 2008). El margen operacional igualmente se vio erosionado en un punto porcentual (6% versus 7%); sin embargo la utilidad neta relativa (Margen neto sobre las ventas es mejor en un punto porcentual versus el año 2008) (5% versus 4%).

En términos generales, la creación de valor medido a través de EBITDA fue de US\$ 80.700 lo que representa el 13% de la facturación, en línea con lo alcanzado en el 2008.

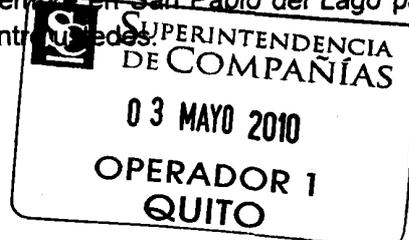
El 2009 fue un año de mantenimiento de los indicadores de salud financiera y operacional del negocio. Considero que los logros a destacarse de este año son: El mantenimiento de la Posición de la marca en el mercado; alcanzar ventas en línea con el 2008 en un año recesivo; la apertura de la operación en Guayaquil; el desarrollo de nuevas cuentas de alto potencial; el aprendizajes sobre cómo trabajar con el sector público y el desarrollo y posicionamiento de nuevos productos.

Sin embargo, las oportunidades perdidas durante el año precedente son también importantes: Procesos no estandarizados y desordenados; estructura pesada y costosa para el volumen actual de operación; falta de una estrategia de ventas consistente y fuerza de ventas poco consolidada; erosión de la rentabilidad y flujos de caja negativos ; desbalance entre tiempo estratégico y tiempo operacional; deterioro de la calidad de la venta (eventos en lugar de procesos) y falta de claridad estratégica con nuevos negocios como RSE.

Considero que los tres grandes desafíos a ser trabajados por la nueva administración tienen que ver fundamentalmente con: 1) flujos de caja deficitarios, rentabilidad erosionada y una estructura pesada para el volumen de ventas alcanzado. 2) Procesos no estandarizados y desordenados que amenazan la calidad del producto y 3) Fuerza de ventas poco estratégica en un mercado recesivo.

Tanto los logros como las oportunidades perdidas y los desafíos han sido presentados, analizados y trabajados durante la jornada de Diciembre en San Pablo del Lago para la generación del plan estratégico 2010 ya circulado entre ustedes.

ES



Muchas gracias por la oportunidad de participar en la construcción y posicionamiento de la marca The Edge , Desarrollo Organizacional.

Cumbayá, marzo 05 del 2010



Eduardo Bustos Loaiza

GERENTE GENERAL SALIENTE

