

## **CONTENIDO**

	<b><u>Página</u></b>
1.- Antecedentes	2
2.- Desarrollo	2-9
• Lineamientos Estratégicos De Acción Gerencial	
• Análisis Situacional	
- Proceso Financiero	
- Proceso Administrativo	
- Proceso Comercial	
• Valor Agregado de la Gestión Gerencial	
3.- Conclusiones	9

---

**Informe de Gerencia General correspondiente al periodo comprendido entre julio-diciembre del año 2018.**

---

**1. Antecedentes**

Con fecha 9 de julio de 2018 fui nombrado como Gerente General de la compañía GEOCARTEG SOLUCIONES INTEGRALES EN GEOGRAFÍA, CARTOGRAFÍA Y ARTES GRÁFICAS CEM.

**2. Desarrollo**

**- Lineamientos Estratégicos De Acción Gerencial**

Una vez nombrado como Gerente General, se establecieron lineamientos estratégicos sobre los cuales se desarrollaron las operaciones empresariales. Los lineamientos a los cuales se hace referencia fueron la excelencia, innovación y sostenibilidad, sustentados en dos ejes de acción como lo son la productividad y sostenibilidad financiera.

En base a esta propuesta estratégica, el objetivo fundamental que persiguió la Gerencia General fue el de maximizar los recursos públicos y privados con los cuales se encuentra conformada la compañía, acompañada de la propuesta de agregación de valor como la de entregar a los clientes internos y externos productos y servicios de calidad, confiables y cuantificables.

La acción gerencial durante este periodo se enmarco en un proceso de planificación integral, cuyo propósito final, siempre correspondió a promover la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de los accionistas, bajo principios éticos y de transparencia en las operaciones empresariales, así como también dar cumplimiento a todas las normas, reglamentos y disposiciones, constantes en la Ley de Compañías, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado y demás normas y leyes aplicables al accionar empresarial.

**- Análisis Situacional**

Analizar el entorno en el cual se desenvuelve la empresa, es una de las principales actividades que ayudan a cualquier organización a tener una percepción de lo que sucede a su alrededor, tanto dentro, como fuera de ella.

Cuando se obtienen datos del entorno y se analizan respecto al impacto que tienen en la organización, es más fácil adaptar las propuestas de acción y las actividades propias, a las necesidades detectadas.

Con tal propósito, la Gerencia General llevo a cabo un análisis integral de los procesos financiero, administrativo y comercial, que forman parte de la compañía estableciéndose lo siguiente:

### **Proceso Financiero**

El análisis del Proceso Financiero, se dividió en dos etapas. La primera que se basó en la información aprobada por la Junta General de Accionistas y la segunda en el desglose a detalle de la información mencionada, para los periodos 2016, 2017 hasta junio de 2018.

Es importante mencionar que este sistema de análisis por etapas, permitió evidenciar las inconsistencias financieras presentadas en la información aprobada y presentada a los organismos de control por parte de la Junta General de Accionistas y que posteriormente fue corregida.

A continuación se presenta las características generales, de cada una de las etapas, ya que este informe estará acompañado como anexos, de los informes presentados por la Gerencia General respecto a este particular.

### **Características Generales de la Primera Etapa (Con información a esa fecha, ya aprobada por la junta General de Accionistas)**

- **Liquidez**

Durante el periodo analizado se ha determinado que el único cliente al que atiende la empresa es el INSTITUTO GEOGRAFICO MILITAR, lo que ha ocasionado que la liquidez de la empresa se encuentre supeditada completamente a los requerimientos comerciales del IGM.

Los niveles de riesgo operativo a los cuales se encuentra expuesta la empresa por esta dependencia comercial son muy elevados. El riesgo mencionado se evidencia con las pérdidas operativas generadas en todos los periodos analizados.

Cuenta Contable	Año 2016	Año 2017	a Junio año 2018
Utilidad Operativa	\$ - (150)	\$ - (53.264)	\$ - (51.058)

- **Rentabilidad**

La rentabilidad que se ha analizado es la utilidad en operaciones. La razón para basar el análisis en esta rentabilidad es que la misma refleja la eficiencia operativa de la empresa para manejar sus recursos propios y generar utilidades.

Para el año 2017 la empresa cierra con una ganancia antes de impuestos generada por el ingreso de comisiones no operativas por un valor de USD \$

56.532, lo que permitió cubrir las pérdidas acumuladas en los periodos 2016 y 2017. Para lo que va recorrido del año 2018 la empresa acumula pérdidas operativas por un valor de USD \$ 51.058.63

A pesar de que en el año 2017 el volumen de ventas de la empresa fue de USD \$ 5'208.855, no se pudo capitalizar la empresa con una adecuada utilidad ya que el margen de ganancia fue del 1.78% insuficiente para cubrir los costos fijos.

Los niveles de rentabilidad mencionados se presentan en el siguiente cuadro:

Cuentas	% Utilidad 2016	% Utilidad 2017	% Utilidad 2018	Resultado
Utilidad Bruta	3.84 %	1.78 %	2.36 %	Positiva
Utilidad Operativa (negativa)	0.02 %	1.02 %	19.32 %	Negativa

La razón para establecer este nivel de utilidad según se ha explicado, es que siendo socio en un 70% el Instituto Geográfico Militar no se puede obtener mayores niveles de rentabilidad.

Estos resultados negativos evidencian que la empresa está perdiendo a junio de 2018 un equivalente a 2.83 veces su patrimonio. La empresa ha tenido pérdidas operativas en todo el periodo analizado. La razón de esta comparación se basa en que en el corto plazo la empresa no puede cambiar su forma de operar y generar negocios, para hacerlo, es necesario recursos y tiempo.

RESULTADOS Y SU IMPACTO EN LAS OPERACIONES EMPRESARIALES				
Cuentas	Años		Variación	Impacto
	2016	2017		
Ventas	880.188	5'208.855	+ 6 veces	Ninguno, se generaron pérdidas operativas
Costos de Ventas	96%	98%	+ 2%	Los Costos se incrementaron en un 2 %
Utilidad Bruta	33.875	93.724	+ 3 veces	No fue suficiente para cubrir los Costos Fijos
Costos Fijos	34.025	146.988	+ 4.5 veces	Su incremento genero pérdidas operativas
Utilidad Operativa (Perdidas)	- 150	- 53.264	+ 467 veces	Requerimiento de recursos adicionales

- **Índices Financieros**

Índices	Periodo de Evaluación		
	2016	2017	a junio 2018
<b>Liquidez</b>	1	1.02	2.41
<b>Rentabilidad sobre el Capital Social</b>	- 0.8 %	- 295 %	- 284 %
<b>Rentabilidad Operativa</b>	-0.02	-1%	-19%
<b>Endeudamiento</b>	99.72 %	97.10 %	40.9 %

La interpretación de los índices financieros guarda relación con lo expuesto en este informe respecto a la situación financiera de la empresa. Referente a la liquidez esta puede elevarse en el tiempo de la suscripción de los contratos y la entrega de anticipos así como también el cierre de los mismos por el flujo de dinero que esto implica. Sin embargo esta liquidez desaparece cuando se realiza los pagos a proveedores. La liquidez que le queda a la empresa es la equivalente a las utilidades que se generan. La liquidez de una empresa es la combinación de flujos de efectivo y el tiempo en que se producen o realizan.

### **Proceso Administrativo**

Las operaciones de la empresa no se encuentran sustentadas en instrumentos técnicos de gestión que posibiliten atender requerimientos y solucionar problemas operativos, administrativos y financieros. No se han encontrado documentos como la Planificación Estratégica Institucional, Modelo de Gestión, Manuales de Funciones y Procedimientos Operativos Estandarizados.

Las operaciones administrativas y comerciales no se encuentran documentadas adecuadamente. La no disponibilidad de los instrumentos técnicos mencionados imposibilita el control y seguimiento de la operatividad empresarial que permita la toma de decisiones con la oportunidad que cada caso amerita.

### **Proceso De Comercialización**

La compañía tiene una dependencia comercial con el Instituto Geográfico Militar, ya que representa su único cliente desde hace varios años de operaciones, lo que ocasiona de igual manera una dependencia financiera importante.

Como se mencionó en párrafos anteriores estas fueron las primeras conclusiones a las que llegó la Gerencia General con la información existente, al momento de hacerme cargo de la misma.

### **Características Generales de la Segunda Etapa (Corrección de inconsistencias financieras)**

Como se había indicado la segunda etapa correspondió al análisis a detalle del diagnóstico preliminar realizado en la primera etapa, lo que posibilitó detectar inconsistencias financieras que determinaron el cambio radical de los resultados de la empresa. Se verificó las facturas de ventas físicas, las facturas de compras locales, el soporte documental de las importaciones realizadas, gastos, información contable disponible e informes de Auditoría Externa. Se analizó también, la información presentada a los organismos de control como lo son el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

En el análisis realizado se determinó lo siguiente:

## Proceso Financiero

### Ventas

El registro físico de las facturas de venta del año 2017 correspondientes a ingresos operativos, suman un valor de USD \$ 5´400.353,76, al ser comparados con el detalle contable, el informe de Auditoría Externa y la declaración del Impuesto a la Renta, se determinó una diferencia en menos de USD \$ 191.499,06.

Cuentas	Año 2017		
	Datos Contables	Revisión Física	Diferencia
Ventas	USD \$ 5´208.854,66	USD \$ 5´400.353,76	USD \$ 191.499,06

### Costo de Ventas

El registro físico de las facturas de compras locales y los documentos correspondientes a importaciones suman un valor de USD \$ 5´035.754, al ser comparados con el detalle contable, el informe de Auditoría Externa y con la declaración del Impuesto a la Renta se determinó una diferencia en más de USD \$ 79.377,15.

Cuentas	Año 2017		
	Datos Contables	Revisión Física	Diferencia
Costo de Ventas	USD \$ 5´115.131,15	USD \$ 5´035.754,04	USD \$ 79.377,15

Es importante señalar, que estos movimientos contables implementados con la información financiera correspondientes al año 2017 y con conocimiento de los Señores Contador y anterior Gerente General, determinaron que la base imponible para el pago de impuestos no sea la correcta, que el informe de Auditoría Externa no contenga la información operativa tal cual como se generó y que la Junta de Accionistas apruebe los Estados Financieros de la empresa sin conocer los ajustes contables realizados.

En el análisis realizado, se ha podido determinar que los resultados de la empresa correspondientes al año 2017, cambian de manera considerable, si se los compara con los datos contables e informe de Auditoría Externa que reposan en la empresa y que sirvieron de base para este estudio.

CUENTAS	PERIODO ANALISADO AÑO 2017	
	Información Contable	Análisis de Gerencia
Ventas	\$ 5´208.854,66	\$ 5´400.353,76
Costo de Ventas	\$ 5´115.131,15	\$ 5´035.754,09
Utilidad Bruta	\$ 93.723,51	\$ 364.599,67
Costos Fijos	\$ 126.229,15	\$ 126.329,15
Utilidad Operativa	\$ 32.505,64 (Pérdida)	\$ 238.270,52

Más ingresos no operativos

<b>Ingresos no operativos</b>	\$ 109.796,28	\$ 109.796,28	Diferencia
<b>Utilidad Neta</b>	\$ 77.290,64	\$ 348.066,80	\$ 270.776,16

Con el propósito de ratificar las diferencias encontradas en la información financiera correspondiente al año 2017, se envió una comunicación a los señores Contador y Gerente de la empresa de Auditoria Externa, para que se informe las razones técnicas que sustenten las mencionadas diferencias.

### **Información Financiera año 2016**

Para el año 2016 los datos de resultados se encuentran totalmente conciliados y no existe diferencias.

### **Información Financiera año 2018**

La información financiera que se ha generado para el año 2018 se encuentra afectada por los ajustes realizados a la información del año 2017.

### **Proceso Administrativo**

Del análisis de la información administrativa disponible en la empresa, se ha podido determinar que el personal con el que cuenta no es el suficiente para garantizar el control y seguimiento de las operaciones. Se ha evidenciado que una sola persona tiene a su cargo todas las tareas del proceso comercial, administrativo y financiero, por lo que no existe separación de funciones e independencia en el desempeño de las actividades encomendadas.

La empresa carece de Infraestructura Tecnológica ya que se ha evidenciado que toda la información administrativa-financiera es manejada en hojas de Excel y Word. Las operaciones de la empresa no se encuentran sustentadas en instrumentos técnicos de gestión, que posibiliten atender requerimientos y solucionar problemas operativos, administrativos y financieros. No se han encontrado documentos como la Planificación Estratégica Institucional, Modelo de Gestión, Manuales de Funciones y Procedimientos Operativos Estandarizados.

El análisis de la información administrativa-financiera de la empresa se sustentó en lo que dispone la Ley de Compañías y con énfasis en las Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado por el carácter del 70% del paquete accionario que es público.

### **Proceso Comercial**

Una de las principales distorsiones en el ámbito comercial lo constituye el hecho de que el único cliente de la empresa y que a su vez es el accionista mayoritario, es el Instituto Geográfico Militar, ya que, no se ha evidenciado en todos los años de funcionamiento de GEOCARTEG CEM., gestiones tendientes a abrir mercados para captar nuevos clientes.

GEOCARTEG CEM., realiza la intermediación en la compra-venta de productos y servicios y que las utilidades que se generan por esta intermediación, implica la utilización de mayores recursos por parte del Instituto Geográfico Militar, ya que, la mencionada institución, podría realizar sus compras en forma directa, afirmación que se sustenta en el hecho de que los proveedores que han atendido anteriormente en forma directa al Instituto, son los mismos con los cuales trabaja la empresa GEOCARTEG CEM.

## - **Valor Agregado de la Gestión Gerencial**

### **Proceso de Finanzas**

Saneamiento de las finanzas de la compañía a través de:

1. Corrección de las inconsistencias encontradas y desarrollo de Estados Financieros acordes con la información que corresponde a las operaciones de la empresa.
2. Corrección de la información financiera que sirve de base para el cumplimiento de obligaciones con el SRI. Para el efecto, se realizaron declaraciones sustitutivas.
3. Corrección del Informe de Auditoria Externa y de la información que se remite a la Superintendencia de Compañías.
4. Entregar a los accionistas de la empresa, información real para la adecuada y oportuna toma de decisiones.

### **Proceso Administrativo**

Implementación de una Administración Basada en Procesos

1. Implementación de un Sistema Informático para el manejo y control administrativo-financiero
1. Desarrollo de Instrumentos Técnicos de Gestión para el control y seguimiento de las operaciones empresariales.
2. Implementar procedimientos para el cumplimiento de las leyes y normas emitidas por la Contraloría General del Estado para el manejo y control de recursos públicos que forman parte de empresas de economía mixta.

## **Proceso de Comercialización**

Implementación de Instrumentos de Gestión Técnica Comercial:

1. Estructuración de una base de datos de potenciales clientes, con el propósito de romper con la dependencia comercial con el Instituto Geográfico Militar.
2. Realización de reuniones de trabajo con sectores de la construcción, minería, petróleo, bancario y comercial.
3. Estructuración de un Plan de Mercadeo para la promoción y difusión de los productos y servicios de la compañía.

## **3.- Conclusiones**

- La acción gerencial se enmarco en un proceso de planificación integral, cuyo propósito final, siempre correspondió a promover la eficiencia, eficacia y economía de los recursos de los accionistas, bajo principios éticos y de transparencia en las operaciones empresariales
- La información financiera con la que se hizo cargo esta Gerencia, no guardaba relación con lo realmente ejecutado en las operaciones de la compañía.
- Se realizó un proceso de corrección integral a la información financiera que determino un cambio radical en los resultados y el cumplimiento cabal de las obligaciones de la compañía con organismos de control como lo son; el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y Contraloría General del Estado.
- Se inició la implementación de una Administración Basada en Procesos que permita un adecuado manejo y control de los recursos.
- Se inició la estructuración de un Plan de Mercadeo que posibilite romper la dependencia comercial con el Instituto Geográfico Militar



---

**Ing. Eddy X. Guzmán P.**  
**GRENTE GENERAL**  
**GEOCARTEG CEM**