

INFORME GERENCIA GESTIÓN 2017

SERCOVALLE CIA. LTDA.

Ing. Joseph Polibio Llumiquinga A.
Marzo del 2018

1.- INTRODUCCIÓN

Conforme lo que establece la Ley de Compañías en su Art. 119, las juntas ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; y las juntas extraordinarias en cualquier época en que fueren convocadas.

Por tal razón Gerencia dentro de sus facultades convoca a la junta general ordinaria de socios para tratar asuntos importantes, dentro de los cuales se solicita el informe de Gerencia, por lo cual se ha tomado en cuenta algunos aspectos administrativos, económicos y financieros para establecer el desempeño de la Empresa en sus diferentes áreas.

2.- DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Durante el periodo 2017, la Empresa curso por situaciones inestables, el incumplimiento de las disposiciones y recomendaciones dadas por los socios en las juntas anteriores, como los errores en los registros contables, hicieron cesar en sus funciones al anterior Gerente, dando por terminada su gestión el mes de octubre del 2017.

Según la disposición de los señores socios se designa al nuevo Gerente, siendo el Presidente quien lo presenta a los colaboradores de la Empresa. De esta manera se da inicio a una nueva gestión y se solicita se proceda a realizar la entrega – recepción de todo lo relacionado con la administración. Una vez finalizado el tiempo de permanencia del anterior Gerente, debo manifestar que no se realizó el proceso de entrega – recepción prevista, por lo que se empezó a levantar la información de todas las áreas para conocer la situación real de la Empresa, realizar los correctivos necesarios y planificar acciones inmediatas para el cierre del ejercicio 2017.

Debo manifestar que hasta el mes de octubre del año 2017, la Empresa no contaba con lineamientos empresariales que le permitan tener una dirección, el uso excesivo de los recursos y la dilación en la toma de decisiones fueron causantes que la empresa entre en una transición de inestabilidad económica, financiera y administrativa.

Por ello, de acuerdo a la información recabada se elaboraron los siguientes documentos:

- Informe de los Estados Financieros al mes de Octubre del 2017: Que permitió conocer la realidad financiera y económica de la Empresa.
- Reingeniería Institucional: Que nos permitió tomar acciones estratégicas para mejorar nuestra capacidad operativa, estructura y competitividad.
- Estructura Organizacional: Que nos permitió definir las competencias y actividades de los colaboradores, así como los cargos o puestos de trabajo.
- Plan de Renovación de la Imagen Corporativa: Que nos permitió establecer la nueva marca comercial de la empresa y continuar con el proceso de modificación de la razón social.
- Plan Estratégico y Operativo: Que nos permitió identificar los objetivos estratégicos y las acciones operativas y administrativas para el año 2018.

De esta manera, se presentó estos documentos a la junta general ordinaria de socios, los mismos que fueron aprobados para su respectiva ejecución.

GESTION FINANCIERA

De acuerdo a la revisión de los libros contables, se pudo notar que existía una deficiente contabilidad, donde la mayoría de registros carecen de criterio contable. Además no había una correcta organización y manejo de archivo, ya que en algunos casos no se encuentran los debidos soportes.

Es así que hasta el mes de octubre del 2017, la Empresa presentó condiciones financieras y económicas graves, llegando a obtener niveles críticos de liquidez. Al mes de octubre del 2017 la Empresa generó una pérdida acumulada de \$ 35.367,29, consecuencia de que los ingresos (\$118.797,94) fueron menores a los costos y gastos generados (\$154.165,23)

Cabe mencionar que el 28 de diciembre del 2017, la Empresa Empresa entregó cinco carpetas con información contable, donde se presentan los balances mensuales hasta julio del 2017; y que hasta el mes de octubre del 2017 sufrieron una variación, por registros que afectaron contablemente a meses anteriores, como ejemplo (Diario No. 638 realizado en el mes de agosto donde se descarga de los ingresos un valor de \$30.446,46 por comisiones)

Con el ingreso de la nueva Gerencia, se elabora un plan de acción para el mes de noviembre y diciembre del año 2017, con la finalidad de establecer medidas correctivas y preventivas para el cierre del ejercicio económico, las cuales fueron: Plan de reducción de gastos, Flujo de Caja, Metas para cada área, Financiamiento Externo.

En el mes de Noviembre se realizó un crédito institucional de \$ 15.000,00, los mismos que fueron utilizados para el pago de nómina, liquidaciones, pago de impuestos, aportes al IESS y otras obligaciones que tenía la Empresa.

En cuanto al tema de facturación hasta el mes de Octubre del 2017, la Empresa tenía retrasos en el pago de sus servicios por parte de la Coac. Luz del Valle, la misma que realizó anticipos para cubrir los pagos de los meses de Agosto, Septiembre y Octubre. En el mes de Diciembre la Coac Luz del Valle, una vez presentada las facturas cancela el saldo pendiente, el mismo que es utilizado para solventar las obligaciones pendientes. Para el mes de Diciembre se realiza el contrato de prestación de servicios de gestión de cobranza con la Coac. Luz del Valle, con nuevos costos y de acuerdo a la normativa y resoluciones de los organismos de control.

GESTION DE TALENTO HUMANO

Dados los resultados, al mes de Agosto del 2017, la Gerencia anterior da a conocer a los colaboradores que la Empresa se encuentra en condiciones críticas por errores contables. Es así que el ambiente laboral se iba alterando a tal punto que los colaboradores empezaron a preocuparse de su estabilidad laboral. Luego del cambio de Gerencia, la nueva administración decide establecer mecanismos para garantizar la estabilidad de los colaboradores y se emite algunas disposiciones con el ánimo de mejorar la productividad y el ambiente laboral.

Al mes de diciembre del año 2017 se logro mejorar el clima laboral, se establecieron políticas internas de uso de recursos y se definió una estructura organizacional temporal de funciones y responsabilidades. Se estableció dos Unidades: La Unidad de Cobranzas y Servicios, que se encargaba de la cobranza extrajudicial, judicial y los servicios de verificaciones, notificaciones, avalúos, hipotecas; y la Unidad Financiera que se encargaba del área contable, tributaria, laboral y adquisiciones.

GESTION DE COBRAZAS Y SERVICIOS

Al mes de Octubre del 2017, el área de Cobranzas estaba conformada de la siguiente manera: Extrajudicial: Tres gestores de cobranza, encargados del call center, atenciones y notificaciones; Judicial: Un abogado a medio tiempo, un asistente y una persona encargada para realizar tramites externos; Servicios: Dos gestores de campo encargados de las notificaciones y verificaciones, y una persona en atención al cliente que se encargaba de los tramites de hipotecas, avalúos, manejo de caja chica y apoyo a contabilidad y gerencia.

El área Extrajudicial gestiona una cartera promedio de \$ 800.000,00; el área Judicial una cartera promedio de \$ 1.200.00,00 con 373 procesos judicializados. Cabe indicar que el área Extrajudicial genera ingresos representativos, mientras que el área Judicial al no contar con una estructura definida carecía de resultados que generen ingresos rentables.

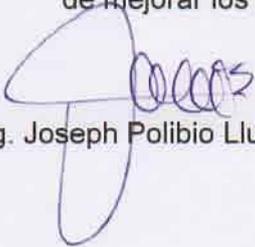
Hasta el mes de noviembre el año 2017 el área Extrajudicial generó un promedio de \$ 7.000,00 mensuales, el área Judicial un promedio de \$ 5.000,00 mensuales y el área de Servicios un promedio de \$ 4.000,00 mensuales; cuyos ingresos totales fueron de un promedio mensual de \$ 19.000,00. Para el mes de diciembre del año 2017, con la emisión del nuevo contrato con la Coac. Luz del Valle y de acuerdo a la Resolución No. 370-217F de la Junta de Regulación Monetaria, los costos por gestión de cobranza Extrajudicial y Judicial, cayeron notablemente alrededor del 50% de los ingresos totales.

3.- CONCLUSIONES

- La Empresa no contó con un presupuesto, plan estratégico y operativo que direcciona sus actividades, rentabilidad y productividad.
- La Empresa disminuyo su posicionamiento e imagen institucional al verse inmersa como intermediaria de servicios.
- La Empresa no tenía una estructura organizacional definida y sus instalaciones no estaban acorde a las necesidades propias de la institución.
- La Empresa tenía un deficiente control financiero y administrativo que garantice su estabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
- La Empresa tenía una limitada dirección de talento humano que permitían ciertos hábitos inadecuados para su gestión.

4.- RECOMENDACIONES

- La Empresa necesita establecer una reingeniería organizacional para mejorar sus condiciones actuales.
- La Empresa debe elaborar un Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad.
- La Empresa debe renovar su imagen corporativa como parte de su posicionamiento en el mercado.
- La Empresa debe optimizar su eficiencia administrativa, financiera y operativa para alcanzar mejores resultados.
- La Empresa debe mejorar su infraestructura operativa y tecnológica con el fin de mejorar los procesos y rendimiento.


Ing. Joseph Polibio Llumiquinga Anasi