

## **INFORME DE GERENCIA**

PARA: SOCIOS AMBASEG C. LTDA.  
DE: ING. ISMAEL GUERRA – GERENTE GENERAL  
FECHA: 02 DE ENERO DE 2017

Estimados Socios de la compañía Ambaseg C. Ltda. me permito detallar el informe anual de la Gerencia correspondiente al año 2016, es importante resaltar que a partir de noviembre 2015 tuvimos la oportunidad de comenzar a trabajar a cargo de la Gerencia Administrativa Financiera a nivel nacional, sin embargo, a partir del 17/11/2016 en base a la confianza de los Sres. Socios asumí la Gerencia de la empresa a nivel país.

Para mejor comprensión del presente informe el mismo es con carácter didáctico, estableciendo tres parámetros básicos:

- A. SITUACION EMPRESA RECIBIDA EN NOVIEMBRE 2015
- B. TAREAS Y GESTIONES REALIZADAS EN EL PERIODO DE NOVIEMBRE 2015 A DICIEMBRE 2016.
- C. SITUACION ACTUAL

### **1. CAJA BANCOS Y FLUJO EGRESOS EGRESOS**

- a. Antes del 01/11/2015 no existía ningún control ni persona responsable de tan importante departamento, no existía tampoco ninguna provisión para las diferentes obligaciones de la empresa, los saldos recibidos en total en los Bancos Pichincha y Pacifico sumaban \$.6.388,11, esta difícil situación evidencio que NO existía CAPITAL DE TRABAJO, en nuestras visitas programadas a los mencionados bancos el diagnóstico fue negativo por el manejo inadecuado de las cuentas y el no haber trabajado con sentido de reciprocidad, nos encontramos también con todas las obligaciones vencidas tanto de proveedores, liquidaciones, sueldos y gastos básicos.
- b. Se elaboró como TAREA BASICA un Flujo de Ingresos/Egresos donde se estableció el declive de la empresa mes a mes, se determinó una pérdida mensual si se continuaba al mismo ritmo de aproximadamente \$.50.000.00, este anexo fue presentado a Uds. El 13/11/2015.

De manera inmediata se tomaron decisiones entre otras como: reducción de personal, reducción de sueldos, refinanciamiento de deudas, recuperación de cartera, optimización de recursos, mejoramiento de relación financiera con entidades bancarias, se apertura la cuenta corriente con Bco. Internacional y se estableció un mejoramiento continuo con Bancos Pacifico y Pichincha. Caso aparte debemos indicar que se dialogó con todos los proveedores para restablecer la credibilidad con los mismos y que nos permita trabajar de manera organizada por el bajo nivel de cumplimiento de las diferentes obligaciones.

Con todas estas medidas adoptadas se proyecta un equilibrio de la empresa de manera emergente y se visualiza un mínimo de TRES años a partir de noviembre 2015 para equilibrar la economía de Ambaseg, sin embargo, en este periodo hemos encontrado hallazgos que han complicado negativamente a la empresa.

- c. Las medidas adoptadas no han permitido mejorar notablemente nuestra relación de trabajo con los tres bancos, aumentando el saldo promedio 2015 vs 2016 en 330 %, esta situación nos permite operar con sobregiros en las tres instituciones de manera ocasional, inclusive se consiguió una Línea de crédito con Bco. Pichincha por \$.60.000.00, préstamo sobre firmas con Bco. Pacifico por \$.30.000.00 y Prenda Industrial con Uninova (antes Unifinsa) sobre las tres camionetas de la empresa por \$.45.000.00, lamentablemente entre otros requisitos se exige a la compañía el certificado de obligaciones de la Superintendencia de Compañías del año 2015.

## **2. SITUACION FINANCIERA GENERAL**

- a. La empresa se encontraba en una situación precaria en la parte financiera, jamás se provisiono para obligación alguna, tanto así que al no contar con préstamos bancarios a bajo interés, como tampoco otorgamiento de líneas de sobregiro ocasional se recurría a préstamos a interés a personas particulares, venta de cartera a Credimax y LaEmpresa, evidentemente estas operaciones reflejan un costo financiero más alto para Ambaseg, fue muy preocupante recibir obligaciones financieras vencidas con Diners Club, Uninova, QBE, less, SRI y MRL, esta falta de cumplimiento ocasiono costos financieros como recargos por mora, multas, gestión de cobranzas, etc.
- b. En nuestro primer informe de fecha 13/11/2015 sugerimos a los Sres. Socios inyección de capital por lo menos de \$.150.000.00 a largo plazo como requisito básico en la recuperación de capital de trabajo, se sugirió realizar estos créditos a cinco años, evidentemente estas obligaciones serian canceladas en su totalidad por la empresa, debo recordar a Uds. que, esta recomendación no se ha cumplido hasta la presente fecha ocasionando serios problemas en determinados meses en el manejo financiero.

Se han eliminado préstamos a interés a personas naturales, sin embargo, en la actualidad se mantiene dos operaciones vigentes por venta de cartera con LAEMPRESSA por la cantidad de \$.125.000.00, estas operaciones están siendo renovadas cada cuatro meses, esperamos que con el ingreso y trabajo de auditoria externa 2015 podamos acceder a los préstamos bancarios indicados anteriormente y eliminar operaciones por venta de cartera.

- c. El objetivo de esta administración es seguir trabajando con los diferentes bancos con reciprocidad, solamente de esta forma podremos seguir operando con éxito a futuro. Debo informar que Auditoria Externa inicio su trabajo respecto al informe 2015 previo al condiciamiento inadecuado de estos profesionales por el cumplimiento a corto y mediano plazo de las obligaciones ante el SRI (situación inaceptable), hay que recalcar que esta situación permitirá solventar a mediano plazo las obligaciones ante la Superintendencia de Compañías y a su vez permitirá a la empresa cristalizar los prestamos pre aprobados con Bco. Pichincha, Bco. Pacífico y Uninova.

Respecto a las obligaciones con Diners Club se refinanció la deuda de \$.17.600.00 a 24 meses, de los cuales se ha cancelado de manera puntual el 58,32%, en el caso de Uninova se ha cancelado en su totalidad la flota de camionetas de la compañía, respecto a los autos de los socios actualmente se cancelan las cuotas en el día de pago evitando recargos por mora y por gestión de cobranzas, esta deuda se ha cancelado en un 73,06%, también se canceló en su totalidad la glosa del Municipio de Ambato por \$.54.000.00.

El objetivo principal a partir del 2017 es cancelar nuestras obligaciones a tiempo, esto nos permitirá minimizar los costos financieros en las diferentes instituciones y reemplazar con los nuevos préstamos bancarios las operaciones de LAEMPRESA.

### **3. CARTERA VENCIDA**

- a. Recibimos la cartera vencida con caso CERO gestiones, se visualizó casos graves como Induatun, Florícola Nevado, Constructora Maldonado Fiallo, Puerto Bolívar, Municipio de Ambato, estas deudas solo en capital sumaban más de \$.150.000.00, en una situación tan precaria de la compañía la administración anterior debió dar prioridad a la recuperación de cartera vencida como tarea básica.
- b. Inicialmente se concilio las diferentes cuentas porque no se contaba con la información suficiente de las mismas, se contrató abogados para cada uno de los casos diversificando los mismos, situación que nos permite visualizar la efectividad de recuperación de cada uno de los profesionales.

Se ha recuperado el 39,08% en el presente periodo, es importante indicar a Uds. que toda la recuperación de cartera está siendo provisionada para cancelar las obligaciones no canceladas del año fiscal 2015 con el SRI, estas obligaciones suman alrededor de \$.180.000.00 incluidos intereses, evidentemente esta gravísima obligación será refinanciada ante el SRI a partir de marzo 2017 con la ayuda del Ing. Miguel Játiva, asesor tributario de la compañía.

- c. Nuestro objetivo para el 2017 es la recuperación del 100% de la cartera vencida, por la urgencia de recursos de la compañía hemos instruido al personal a nuestro cargo la recuperación de inicio del capital para luego negociar o demandar por el rubro de intereses.

Caso especial merece nuestro análisis Puerto Bolívar, hemos dialogado con la Dra. Jessica Becerra quien nos indica que el caso se encuentra en punto muerto por ser el estado ecuatoriano quien debe responder, la Dra. Becerra presenta escritos mensuales para que este caso no se le declare en abandono.

De igual forma el caso del Municipio de Ambato está siendo tratado con pinzas por nuestra relación comercial con el contrato del Simert, se instruirá al profesional a cargo establecer una estrategia específica para que no afecte negativamente al contrato mencionado.

#### **4. LIQUIDACIONES A NIVEL NACIONAL**

- a. La administración anterior y sus principales colaboradores JAMAS provisionaron valor alguno para tan importantes obligaciones, esta GRAVE situación nos condiciona a recibir una deuda vencida en liquidaciones por \$.274.000.00 al 01/11/2015, de esta cifra el 50% se encontraban con procesos legales al corto plazo. Respecto al Dpto. de Talento Humano anterior jamás se entregó informe o control alguno a la actual Jefatura de Talento Humano, dificultando aún más el inicio de nuestra gestión con estas limitantes.
- b. De manera inmediata en coordinación con Gina Freire, Jefe de Talento Humano se estableció a pesar de las dificultades económicas el pago semanal de \$.5.000.00 exclusivo para el pago de liquidaciones, se priorizo los casos que se encontraban con boletas y demandas ante el MRL, ante la avalancha de obligaciones se ha trabajado con aquellos ex empleados en pagos a 2,3,4,5,6 y 7 meses evitando que estos se conviertan en casos legales, igualmente a pesar del costo existe casos específicos que son representados por el Ab. Pablo Cornejo en Manta y el Dr. Miguel Herrera En Ambato.
- c. Nuestro principal objetivo para el 2017 es cancelar el 100% de las liquidaciones vencidas, adicional de manera paulatina y al provisionar profesionalmente nos permitirá cumplir con la ley renuncia por renuncia, al controlar este tema tan importante ya no será necesario egresar honorarios profesionales de los abogados externos.

#### **5. RESPONSABILIDAD CONTABLE GESTION DRA. JESSICA REINOSO**

- a. La contabilidad de cualquier empresa es un pilar fundamental en una correcta administración por parte de la Gerencia, por decirlo menos es lamentable la gestión contable a partir de la contratación de la Dra. Jessica Reinoso, se ha comprobado a lo largo de este último periodo resultados irreales que condujeron a la toma de decisiones equivocadas de los socios, la mencionada profesional nunca tuvo control alguno por parte de ningún funcionario de Ambaseg y como resultado de tan negativa gestión los años subsiguientes se encuentran condicionados a realizar trabajos de corrección inmediata.
- b. Se contrató como asesor contable al Sr. Jorge Amores, quien de manera literal está rehaciendo la contabilidad de años anteriores para dar un sentido de razonabilidad al verdadero estado de la empresa, ya en nuestro periodo hemos realizado ajustes y reclasificación de cuentas que nos han permitido visualizar la gravísima condición de Ambaseg.

Es importante recalcar el esfuerzo de nuestra contadora Daniela Villacis y su equipo de trabajo, indudablemente la supervisión de Jorge Amores nos está permitiendo día a día el mejoramiento de este departamento.

- c. Al ser de gravísimas consecuencias la administración contable señalada estoy proponiendo a la Junta de accionistas el inicio y contratación de una auditoria

externa contable que nos permita determinar otras irregularidades en su gestión y luego de manera coordinada iniciar acciones legales pertinentes.

Seguiremos por otro lado trabajando para llegar a un punto real en el área contable, no visualizo en el 2017 otro camino que seguir con el asesoramiento externo de Jorge Amores para lograr este objetivo, sobre todo porque en este reordenamiento hemos visualizado hallazgos negativos en contra de Ambaseg.

## **6. OBLIGACIONES ANTE EL SRI**

- a. De igual forma la administración anterior nunca provisiono las obligaciones tributarias del año 2014 y 2015, situación que evidenciaba que la empresa ya arrastraba serios problemas en el manejo global de la misma. Es importante recalcar que el 01/11/2015 recibimos el pago de obligaciones tributarias del 2014 por el orden de \$.150.000.00 con tres créditos en la Cámara Comercio Ambato y Credimax con obligaciones a cumplir hasta el 2020, estas operaciones se pudieron conseguir con la garantía personal del Sr. José Andrade y el aval de su vehículo personal que ya se encontraba liberado para esa época.

Debo insistir en la gravedad de esta situación porque al no existir una responsabilidad cierta sobre el pago de tributos del 2015 estos se encuentran vencidos en más de \$.150.000.00 más intereses, el no pago de estas obligaciones han contraído nuestra economía, sumado a que auditoria externa condiciono a la empresa a honrar estas obligaciones previo a su gestión, esto derivo en la NO consecución de préstamos de largo plazo para reemplazar la venta de cartera actual.

- b. Durante el primer semestre 2016 al no contar con recursos se canceló las obligaciones tributarias de manera irregular, pero en el segundo semestre y al contar con el nuevo contrato del Simert la empresa está honrando todas las obligaciones mes a mes.
- c. Es importante para esta administración solucionar en este año el pago de las obligaciones tributarias del año 2015, para lo cual refinanciamos a partir de marzo 2017 la deuda ante el SRI, como fuente de pago para esta obligación contaremos con el rendimiento del nuevo contrato conseguido por Rodrigo Andrade en Agunsa Manabí.

## **7. CONSECUCION NUEVOS CONTRATOS**

- a. Igualmente, el área comercial es otro pilar fundamental para el sostenimiento de Ambaseg, evidentemente a más y mejores ventas la recuperación de la compañía será más cercana en el tiempo, la administración anterior no genero ninguna política comercial para aumentar las ventas, por otro lado, existe un deterioro de la situación país, competencia desleal y ninguna justicia en los procesos del Sercop.
- b. Esta administración se ha preocupado de la capacitación del personal involucrado en los procesos del Sercop, de igual forma hemos trabajado de manera personal tanto en

Quito como Ambato para la renovación y consecución de nuevos contratos en el sector privado, lamentablemente la situación país obliga a que estos posibles clientes contraten a empresas de bajo costo impidiendo que nuestros precios sean competitivos.

Realizamos los trámites necesarios para el cambio de status de la empresa grande a empresa mediana de seguridad, esto también era un impedimento que no permitía operar de manera óptima.

También se inició en Quito un plan piloto de mercadeo agresivo de nuevos clientes, de manera personal estamos coordinando estos posibles contratos con el Sr. John Grijalva, quien posee una cartera por prospectar de 1500 clientes a nivel nacional, el mencionado asesor perteneció a G4S hasta el año pasado, de concretarse los primeros negocios en Quito replicaremos en el resto de ciudades del país.

- c. Es necesario para esta administración el crecimiento en ventas que permitirá equilibrar a la empresa, para lo cual nos encontramos trabajando con Talento Humano en la elaboración de una política comercial que goce de incentivos económicos tanto para los empleados y funcionarios, esta política también tendrá un alcance a personas externas a la empresa.

### **CONCLUSIONES**

1. El mayor problema de Ambaseg C.Ltda. es la FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO, a pesar de las dificultades a este problema seguiremos administrando los ingresos de la empresa dirigidos a honrar todas las obligaciones propias de este negocio.
2. Nunca existió una política de PROVISION de recursos en ninguna área, de igual forma ante este grave problema la actual administración provisiona responsablemente los recursos económicos.
3. La empresa se compromete seriamente en su operatividad cuando no se recibe a tiempo los pagos del sector público, esta situación conlleva a incumplir cualquier programación por profesional que sea.
4. Especial atención merece el seguimiento que realiza el SRI a la compañía, si bien es cierto debido al trabajo en equipo se logró solventar las observaciones del año 2013, sin embargo, no podemos descuidarnos de las visitas del SRI por los siguientes años.

### **RECOMENDACIONES**

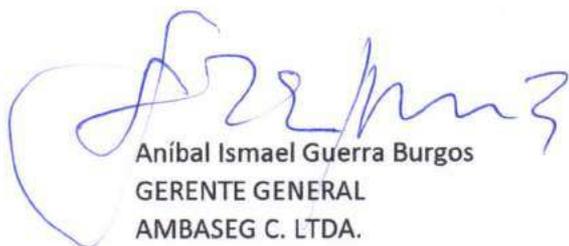
1. Consecución de préstamos a largo plazo que nos permita eliminar la venta de cartera a LAEMPRESSA, esperamos en el menor tiempo posible contar con el certificado de obligaciones de la Superintendencia de Compañías, requisito básico para las operaciones crediticias en los diferentes bancos e instituciones financieras.
2. Se recomienda para el año fiscal 2017 continuar con el asesoramiento contable del Sr. Jorge Amores y en la parte tributaria del Ing. Miguel Játiva, es evidente que al

darle un sentido de razonabilidad a nuestras cuentas contables y obligaciones tributarias determinaremos en el corto plazo la verdadera situación de la empresa.

3. Atacar agresivamente en la parte comercial el sector privado, esto nos permitirá no depender exclusivamente de los contratos macro con el estado, al contar con una política comercial nos permitirá ser más fuertes en el mercado de la seguridad privada.
4. Se recomienda de manera inmediata la intervención de una auditoría contable externa en lo que corresponde a la gestión de la Dra. Jessica Reinoso, esto nos permitirá visualizar nuevos hallazgos para entender del porque el casi colapso de Ambaseg C. Ltda.

Señores Socios seguiremos trabajando con este sentido de pertenencia por nuestra empresa, solicito a Uds. su valioso apoyo con cualquier idea o recomendación que nos permita conseguir mejores días para Ambaseg C. Ltda.

Atentamente,



Aníbal Ismael Guerra Burgos  
GERENTE GENERAL  
AMBASEG C. LTDA.