

INFORME DE DIRECCIÓN EJECUTIVA EJERCICIO ECONÓMICO Y ACTIVIDADES DE 2010

Cumpliendo con los estatutos de la Compañía, procedo a presentar un informe sobre el ejercicio económico y actividades, correspondiente al año 2010.

En vista de que esta administración asume la Dirección Ejecutiva en el mes de enero de 2011, me permito adjuntar a este documento, los informes presentados por los administradores anteriores, Ing. Paul Martínez y Sr. Pablo Malo, quienes estuvieron al frente de la marcha administrativa de la empresa durante todo el año 2010.

Por mi parte me permito informar sobre el resultado del análisis de la administración anterior conforme lo solicitó la Junta de socios del 7 de enero de 2011.

ANÁLISIS FINANCIERO

En cuanto asumí el cargo, solicité a Contabilidad toda la información financiera y contable con el fin de ponerme al tanto sobre la situación de la empresa.

Con la información proporcionada realicé varios análisis que me permitieron llegar a conclusiones que servirán para corregir situaciones y procedimientos que permitan un mejor control financiero de la empresa, los mismos que pongo en consideración de esta Junta.

- Debo indicar que resultó muy difícil cotejar los balances con los presupuestos aprobados, por cuanto el sistema contable y el Presupuesto, tenían Planes de Cuentas muy diferentes, lo cual dificultaba un control de "gastos vs. Presupuesto", incluso, el personal a cargo de contabilidad decía no tener el presupuesto como instrumento de control. Para corregir esta situación, trabajé con la Contadora del Sra. Diana Limaico, con el fin de establecer un Plan de Cuentas unificado y para el momento tanto desde Contabilidad como de la Dirección Ejecutiva estamos trabajando con similar estructura de Cuentas para Balances y Presupuestos. También he dado instrucciones para que todo el personal de contabilidad trabaje con un flujo de Caja Operativo al que debemos sujetar el movimiento económico de la empresa una vez que esta Junta apruebe el presupuesto.

- Otra dificultad encontrada fue que se estaba trabajando con una elevada cartera vencida, arrastrada desde hace varios años (a enero de 2011 sumaban \$108.000) lo cual afectó la liquidez de la compañía y se tradujo en costos de sobregiros y financiamiento al fin de cada mes para cubrir costos de remuneraciones y otros gastos. En coordinación con la Sra. Ana Eugenia Durán, presidenta de la Compañía hemos diseñado algunas estrategias de cobro para recuperar cartera y lograr un pago oportuno de pensiones, siempre con el asesoramiento necesario para evitar tomar acciones que puedan vulnerar derechos de los estudiantes, estas gestiones han comenzado a dar resultados y se ha mejorado la liquidez de la empresa, aunque debemos reconocer que este es un tema bastante sensible y que siempre será difícil eliminar por completo los atrasos. Es importante resaltar el importante apoyo de la Sra. Durán en la gestión de cobros. Otra estrategia que estoy analizando es la posibilidad de pago con Tarjetas de Crédito, conforme lo habíamos solicitado los socios en la Junta realizada en junio de 2009. Al momento he realizado contactos con algunas tarjetas que están preparando propuestas que minimicen los efectos del alto costo de la comisión.

- De la información recibida, también se confirma el elevado endeudamiento con prestamistas informales, situación de la que estábamos al tanto; estas deudas ascienden a un valor por sobre los \$200.000,00 cuyos intereses en su mayoría se transformaron en gastos sin sustento tributario que luego no pudieron deducirse para el cálculo del Impuesto a la Renta, y afectando el resultado de utilidades de la empresa en el ejercicio del 2010.

- Realicé un análisis comparativo del nivel del endeudamiento histórico de los últimos 7 años, encontrando que desde el año 2005 los niveles de endeudamiento de la Compañía en créditos a terceros se incrementaron, sobre todo en el 2009. Es preciso señalar que en el 2010 se contabiliza una deuda asumida para la organización del concurso Mirada Joven y que no pudo ser cubierta porque el Ministerio de Cultura no concretó el apoyo comprometido.

Con estos datos, se realizó un cálculo de los costos por: intereses, gastos bancarios, comisiones y multas en los últimos años.

Conforme se dio a conocer en la Junta anterior, en el año 2009, y como consta en el cuadro anterior, la Compañía debió pagar una multa en el Ministerio de Relaciones Laborales, por un monto de \$ 2.380,00 responsabilizándole al CEDFI haber infringido varias disposiciones legales como: no haber pagado utilidades al personal correspondientes al ejercicio económico del 2008; por no tener el número de discapacitados según lo exige la ley actual, por no contar con los roles de pago de los sobresueldos correctamente registrados, por no tener un reglamento interno de trabajo ni de seguridad y salud. Al momento, para evitar futuras multas hemos verificado que todos los roles de pago sean correctamente registrados antes de proceder con los pagos de sueldos, también. Con el apoyo de las actuales autoridades de la institución, estamos elaborando manuales de procedimientos con el fin de complementar el manual de Procesos existentes, y desde allí elaborar un nuevo reglamento interno de trabajo, pues el que teníamos está extraviado. En cuanto al reglamento de seguridad y salud, he buscado apoyo en el Sr. Rector Alfredo Orellana para definirlo en base a un análisis de riesgos que nos permita elaborar un manual de contingencia, para esto deberemos contratar expertos en la materia. Con esto podremos cumplir con el correspondiente requisito oficial.

- En la Junta de socios realizada en el mes de junio de 2009, se había establecido un plazo de 4 meses para que se renegocien los créditos a terceros, sin embargo hasta iniciado el 2011 no se había logrado la reestructuración de cartera y tampoco se renegociaron los créditos existentes. Con la información entregada, se pudo analizar que los intereses a terceros, que mensualmente se pagaron, podían haberse reducido con una oportuna negociación como en el caso de un crédito de \$ 88.000 que se contrató en el 2006 a un interés del 21% y que gracias a una gestión que se realizó en el mes de noviembre de 2010, se logró refinanciarlo al 14%, situación que pudo ahorrarle a la empresa la cantidad de \$6.160,00 en el año.

PAGOS PENDIENTES

- Para iniciar el ejercicio económico del 2011 se contabilizaron varios pagos rezagados del 2010, que necesitaron de un esfuerzo adicional de la nueva administración para su cancelación, a más de que, tanto cobros como gastos pendientes distorsionaron los egresos e ingresos en el ejercicio del 2010.

Algunos de estos pendientes detallo a continuación:

- Intereses a terceros rezagados por un valor de \$ 6.218,66 , más un valor de \$ 2.476 que por el mismo concepto se adeudaba a uno de los hacendados, pero que al estar facturada se cargó a la cuenta pendiente de Proveedores.
- Según la información proporcionada por contabilidad a enero de 2011 teníamos una deuda pendiente a proveedores de \$ 27.628,41
- Una deuda de consumos en la TC DINERS de \$ 6.782,49
- También se encontró en mora el pago del impuesto al predio rústico desde el año 2006, en febrero debimos pagar estos rubros con las respectivas multas. (\$ 741,76)

- En el mes de septiembre de 2010, debido a un conflicto de linderos con el Sr. Ángel Quintuña propietario de uno de los terrenos vecinos, la administración de Cedfi acordó comprarle una franja de terreno con el fin de poder conservar el muro de entrada que al parecer estaba construido dentro de su propiedad, para ello se canceló un valor de \$1.680,00. Luego de esta gestión, el Sr. Quintuña decidió vender su terreno, sin que se llegara a escriturar la compra de la franja pactada ni que tengamos documento alguno que la respalde, lo cual, a más de que tuvo un perjuicio económico, algún momento podría traernos un nuevo conflicto si el nuevo dueño decide hacer el reclamo.

- Para la negociación de las participaciones de los esposos Andrade Borrero, en el año 2009, el Cedfi realizó préstamos a los socios, por el valor de \$2.690,00; los mismos que hasta enero de 2011 no se habían recuperado. Para resolver esta situación en febrero de 2011, se enviaron oficios proponiendo un plan de pagos con un plazo de hasta 4 meses, cuya primera cuota fue planificada en febrero.

- Tampoco se recuperaron gastos notariales y del Registro Mercantil por un valor de \$2.239,78 que generaron dichas transferencias, valores que debían cubrir los socios por tratarse de

transacciones personales. Del particular se informó a los socios y serán recuperados dentro del plan de pagos iniciado en febrero de 2011.

- A estos rubros se suma un valor de \$1.415,35 que se generó por escrituras de transferencias y posteriores resiliaciones, que, debido a que fueron ocasionadas por errores administrativos de la empresa, (conforme se explicó en la Junta de socios del 7 de enero de 2011), no se ha podido trasladarlos a los socios y por lo tanto son costos que la empresa los ha asumido.

- Con todos los datos existentes y con algunas decisiones, elaboré un nuevo presupuesto para el 2011 considerando el año fiscal y no el año lectivo, con el fin de coincidir con el sistema de registro de los balances y para facilitar el control de gastos. El presupuesto y sus anexos adjunto a este informe y solicito a los socios la aprobación respectiva.

- Incluyo en este informe otros análisis históricos que sirvieron para la elaboración del nuevo presupuesto.

De este estudio comparativo se encontró que, contrastando los valores presupuestados en el año 2009 con el resultado real, vemos que pese a que los ingresos mejoran en \$60.000,00 frente a lo previsto, los egresos excedieron en más de \$90.000,00 lo que ocasionó una pérdida superior a los \$27.000,00.

Incluyo a continuación un análisis del presupuesto presentado en marzo de 2010 por la administración anterior, en donde se evidenciaron los gastos que excedieron del presupuesto. Esta información está incluida en el informe presentado en la junta a los socios.

INGRESOS VS. REMUNERACIONES

Con el fin de monitorear los índices de gastos en remuneraciones que es el rubro más alto de nuestro presupuesto, se analizó la relación histórica de REMUNERACIONES VS. INGRESOS, con el fin de optimizar la nómina y rol de pagos y también diversificar de mejor manera las fuentes de ingreso.

SUELDOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011 (PRESP.)
REMUNERACIONES	511.182	501.538	568.865	619.438	649.098,02	653.509,81
PORCENTAJE	71%	59%	56%	56%	59%	46%

ASPECTOS LEGALES

Al iniciar mi gestión realicé una revisión minuciosa de archivos y documentos de la empresa, lo cual me condujo a una reestructuración de los mismos con el fin de centralizar y organizar toda la información existente. Al realizar este trabajo encontré algunas situaciones que pongo a consideración de los socios.

- Revisando los contratos de personal, se encontraron también algunos errores como: Contratos que no se ajustaban a las leyes laborales existentes como es el caso del Sr. Fabián Landívar quien demandó a la compañía por un monto de \$14.000,00 y que pudo negociarse en el juzgado en un valor de \$ 5.000,00. Para evitar futuros contratiempos procedí a regularizar varios contratos que se habían concebido como por **Servicios Profesionales**, cuando en realidad correspondían a la modalidad de Contrato de Trabajo por **Tiempo Parcial Permanente**. Todo este proceso se cumplió con el asesoramiento del Dr. Antonio Martínez Borrero.

- Se encontraron contratos de profesores con errores en el cálculo de las horas correspondientes, (Ejm. 94 horas mensuales a profesoras de grado en primaria, cuando correspondía 110 horas; y 88 horas a tutores de secundaria, cuando corresponde a 135 horas mensuales. Para corregir estos errores se elaboraron addendums al contrato inicial apelando a la comprensión de los profesores afectados, solo en uno de los casos la empleada exigió que se le recalculara su remuneración.

- No se encontraron contratos de algunos profesores que ya tienen algunos años trabajando para el CEDFI.

- También, con la asesoría del Dr. Martínez se regularizaron los contratos de los entrenadores, y personal de academias para lo cual se tuvo que renegociar los valores pactados de tal manera que no afecten al presupuesto.

- En casos de profesores que además trabajan dirigiendo academias por la tarde, también se realizaron ajustes ya que al incluirse dentro del rubro de "horas extras" no se consideró que estas generaban costos adicionales por los beneficios de ley como: seguro, décimos, fondos de reserva, lo que se traducía en una sobrevaloración de estas horas extras. Pudo corregirse este desfase en dos casos, sin embargo en otro caso no fue posible hacerlo.

- También se encontró que uno de los contratos realizados en el mes de septiembre, se extravió en la Inspectoría de Trabajo y estamos procediendo a hacer una nueva inscripción en esta dependencia, considerando sobre todo que es uno de los contratos con carnet del CONADIS.

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- En referencia a la adaptación del sistema Estrategias a la nueva modalidad por ciclos que debía establecerse en la sección Secundaria, debo informar que resultó más complicada de lo previsto, por cuanto la empresa contratada no tenía claro todo lo que implicaba tal cambio. Al no contar con un contrato firmado con las precisiones y especificaciones adecuadas, se ha debido renegociar el proceso de cambio. A más de que se retrasaron las entregas de informes correspondientes al 1° ciclo del año escolar 2010-2011.

- En el mes de noviembre de 2010 la empresa compró 12 tarjetas de memoria RAM a la empresa Practicompu, por un valor de \$ 1.250 las mismas que luego de 4 meses, es decir en febrero de 2011, se intentaron instalar en los equipos del laboratorio de Computación del Colegio, y al hacerlo se comprobó que estas no eran las adecuadas para estos equipos, cuando se realizó el reclamo a Practicompu, se nos informó que este no procedía por cuanto habían transcurrido 4 meses pese a que se había solicitado expresamente que se probaran estas tarjetas de inmediato por tratarse de una importación para el CEDFI, en consecuencia este gasto resultó infructuoso y los equipos continúan con la necesidad de ampliación de memorias.

He consolidado en el siguiente cuadro los costos generados por algunas de las situaciones arriba expuestas

GESTIÓN PARA FINANCIAMIENTO

En cuanto asumí el cargo, inicié un proceso de gestión para lograr un crédito bancario que nos permita regularizar los préstamos a terceros.

- Como primer paso contacté con: el Banco Bolivariano, el Banco del Pacífico, el Produbanco y el Jardín Azuayo.

- o En el Bolivariano se mostraron abiertos a conceder un crédito hasta por un monto de \$250.000 con un plazo de 5 años y a un interés del 11,23%.
- o En el Banco del Pacífico se nos informó que estaba en trámite aprobado, y en espera de algunos requisitos, un crédito de hasta \$95.000, a un interés de 11,35%.
- o En el Jardín Azuayo se nos informó que al ser esta una institución crediticia de apoyo al desarrollo de la microempresa no concedían créditos para reestructuración de cartera, sino únicamente para inversiones.
- o En el Produbanco abrieron la posibilidad de conceder un crédito de hasta \$250.000, en dos etapas: un 1° desembolso de \$200.000 y un 2° desembolso de \$50.000 a un interés del 9,84%. Por ser el Produbanco la mejor opción se continuó con la entrega de algunos requisitos para que la junta del banco apruebe la operación, esta gestión se vio complicada por los resultados de los balances de los últimos años que arrojaron pérdidas, sin embargo se complementó información con un flujo de caja que considere los pagos de dividendos del crédito, también se debió volver a tasar los inmuebles de la compañía por cuanto el peritaje realizado por Acurio & Asociados en el año 2009 estaba desactualizado. También se comprometió la firma de garantías personales de las administradoras del CEDFI, María Dolores Roura y Ana Eugenia Durán. Finalmente en febrero se aprobó el crédito y al momento necesitamos que esta Junta de socios apruebe la nueva valoración del inmueble y la hipoteca del "Lote A" para continuar con los trámites correspondientes. El compromiso del CEDFI es trasladar el cobro de pensiones y los roles de pago al Produbanco. El crédito de \$250.000 será utilizado de la siguiente manera: \$200.000 para cancelar todos los préstamos a terceros y \$50.000 para implementar canchas deportivas.

Adjunto al presente informe el presupuesto de enero a diciembre del 2011 con sus respectivos anexos con el fin de que esta Junta los apruebe y puedan ser utilizados como herramienta de control en contabilidad.

Para finalizar, debo decir que el presente informe no ha tenido la intención de cuestionar el trabajo de la administración anterior, pues estuvo en manos de personas que en su momento, significaron un importante aporte para el CEDFI, y por quienes conservo un personal afecto y consideración, me he remitido, más bien, al análisis objetivo al que obligan los números, cumpliendo con un requerimiento de la Junta anterior y como correspondía al asumir este nuevo cargo.

Comprendo que al haber detectado y expuesto ante los socios, estas situaciones, me estoy imponiendo la enorme obligación de corregir: procedimientos, controles y a una eficiente gestión que permitan optimizar el manejo financiero y administrativo de la empresa. Para ello comprometo mi capacidad de trabajo y todos los esfuerzos en el desempeño de las funciones de Directora Ejecutiva, así como confío y cuento con el apoyo del equipo Directivo del CEDFI y del nuevo Directorio, que deberá conformarse en esta Junta, para que las decisiones que deban tomarse, en beneficio de la empresa, sean de responsabilidad compartida y en consecuencia dé los resultados que todos los socios esperamos.

Cuenca 25 de marzo de 2011



María Dolores Roura
DIRECTORA EJECUTIVA DE CEDFI CIA. LTDA.

