

## INFORME DE GERENCIA PERIODO ECONÓMICO 2013

Señores miembros del directorio acogiéndome a la disposición estatutaria presento a ustedes el informe anual de las actividades las mismas que están divididas en dos partes: los aspectos financieros y de ventas y asuntos administrativos.

### 1.- ASPECTOS GENERALES:

Las políticas de estado, el entorno económico y los indicadores macroeconómicos del país y microeconómicos de los diferentes sectores de la producción de bienes y servicios, han sido factores claves para que las empresas tanto del sector público como privado estén preocupados por hacer que la gestión de sus procesos, sean cada vez más eficientes y procurar ser competitivos en los mercados tanto nacionales como internacionales.

En el 2013, se ha podido evidenciar resultados positivos a todos los ajustes y cambios realizados en la empresa desde el 2011, tanto en la estructura administrativa como financiera, evidenciándose un trabajo de equipo que ha permitido que grandes proyectos como los del Gobierno Provincial se hayan desarrollado con éxito y con una reducción considerable en costos y gastos presupuestados.

A inicios del 2012 se realizaron gestiones de acercamiento con SÁGITTA pues habíamos recibido la invitación de la Unidad de Negocios de HidroPaute, para que presentemos una propuesta de consultoría para la Implementación de sistemas Integrados de Calidad y que, debido a la magnitud del mismo no era conveniente hacerlo solo como Acrisolar sino asociados y, la mejor opción fue con Sagita, pues siempre hubieron buenas relaciones entre estas dos empresas, cuyos dos principales, inclusive trabajaron para Acrisolar. Ésta alianza dio sus frutos y en los últimos días de febrero del 2013 estábamos firmando el contrato con CELEC, con una duración de 360 días por un valor de \$206.000,00, el más grande que ha realizado nuestra empresa desde su creación. La coordinación y control presupuestario del mismo está bajo la responsabilidad de ACRISOLAR. En el desarrollo de las actividades planificadas hemos tenido algunos inconvenientes tanto por la falta de claridad de los términos del contrato así como el acuerdo en la definición de metodologías, lo que nos ha generado tiempos extras de reuniones, revisiones, aceptaciones y aprobaciones que han afectado el cumplimiento de lo planificado, muy difícil de recuperarlo si no es ampliando el plazo del contrato.

Paralelamente se ha venido trabajando en contratos como el de: El Hospital de IESS y el grupo de empresas AECDESA, LIGMIGUEL, cuyos contratos se firmaron en el 2012, y que estaba planificado su culminación en el presente periodo.

En este año se han logrado nuevos contratos con empresas tales como: SERSEIVI, Alimentos CHONTALAC y MEDIMAGEN, así como asistencia a

empresas que ya trabajaron con nosotros como: EMAC y Maldonado Fiallo, y ACUDIR, contratos conseguidos en unos casos por recomendación de nuestros propios clientes y en otros por gestión del área de ventas.

Se ha mantenido la política de revisión y reducción de costos lo que ha permitido que el punto de equilibrio se reduzca en un 10% del valor del periodo anterior, y entre un 15% y el 20% con relación a los años anteriores al 2010, pues hay un mejor control y distribución de los costos y gastos sobre todo en la participación del asesor principal sea nacional o extranjero lo que, ha mejorado la rentabilidad por proyectos así como la calidad del servicio pues, existe un mayor y mejor control a la fase de implementación de cada proyecto.

Esta es una actividad muy particular pues al ofrecer servicios intangibles a gerentes y ejecutivos que desconocen de la importancia y valor de estas herramientas de gestión para la mejora de sus empresas o negocios, es complejo, pues un alto porcentaje de ejecutivos todavía lo consideran como un gasto y no una inversión, por ello generalmente van por el precio y no por los beneficios que a largo plazo proporcionan nuestros programas por lo que muchas propuestas se han quedado en el momento de la negociación.

En estos tres últimos periodos hemos mejorado sobre todo en la oportunidad de respuesta y entrega de las propuestas así como en la presentación de los mismos.

La Página Web es otra de los medios de promoción que en estos dos últimos años se le está dando importancia para convertirlo en fuerza de ventas, hay mucho que mejorar todavía.

Es necesario recalcar que la gerencia ha trabajado en contactos con autoridades locales y seccionales promocionando los servicios, mas sin embargo ha faltado un adecuado seguimiento y cierre de ventas con relación a las propuestas que se han presentado con tales propósitos.

## **2. ASPECTOS FINANCIEROS**

Aunque las ventas no alcanzan los niveles proyectados anualmente esto es superar el promedio de \$10.000,00 mensuales, el control de gastos y costos ha sido una constante que nos ha permitido reducir el punto de equilibrio y permitimos que con ventas inclusive inferiores a los \$90.000,00 consigamos rentabilidad. La rentabilidad del 2013 fue del 3,3% sobre las ventas, porcentaje que demuestra que no se está utilizando adecuadamente la capacidad instalada del negocio, pues en la estructuración de una propuesta y venta de un proyecto se calcula normalmente entre el 15% y 20% de rentabilidad sobre el mismo.

En el presente año se han mantenido saldos promedios de cuatro dígitos bajos en la cuenta corriente del Banco del Pacifico y los valores necesarios en la del Banco del Pichincha para cubrir cuotas de la tarjeta de crédito, los débitos por planillas de teléfono y pagos de tributos al SRI, demostrando que la liquidez en la empresa sigue en un proceso de mejora, aunque las dificultades de cobro

sobre todo con las instituciones del sector público se mantienen debido a que, los pagos por facturas son realizadas hasta 60 días posteriores a la fecha de entrega de la factura.

En el mes de abril con el anticipo que entregó CELEC al consorcio, se acordó que tanto Acrisolar como Ságitta reciban \$10.000,00 como anticipo valor que fue depositado en una póliza en el Banco del Pacífico y que se la renovará semestralmente.

La contabilidad ha mejorado también en el presente período aunque todavía no existe la cultura de la entrega mensual de la información que se procesa.

Una de las falencias de los dos últimos periodos es la falta de elaboración y análisis presupuestario una herramienta que permitirá un control adecuado de la panificación anual, tanto en ingresos como en gastos.

Se ha procurado manejar y controlar los costos de operación, con un seguimiento minucioso de los mismos.

## **2.1.- ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS DE VENTAS Y VENTAS EFECTIVAS**

Como se ha indicado en la empresa no se ha elaborado el presupuesto en el presente año, más sin embargo y de acuerdo a las estimaciones de los costos por ventas de los años anteriores se ha fijado como presupuesto para el 2013, una venta promedio mensual de \$8.000,00 esto es 96.000,00 en el año. Las ventas reales fueron de 98,741,90 esto es un 102,85% con relación al 2012 y un 87,74 de lo vendido en el 2011, esta variación se debe a que el comportamiento y distribución de las ventas mensuales ha sufrido cambios, pues hasta el 2010, sobre todo con el sector público se había trabajado con contratos de duración de un año o más ajustándose a una planificación mensual y su facturación, más sin embargo en el 2012 y 2013 por el cumplimiento y utilización de saldos presupuestarios, sobre todo en el área de formación y capacitación se negociaron dos proyectos para el sector público en el mes de diciembre los mismos que, aproximadamente un 30% se trabajó en diciembre y el porcentaje restante se realizó en los primeros meses del siguiente año, inclusive una vez aceptado y firmado el contrato las facturación se trasladaba al siguiente año. Esta situación afecto a las ventas del 2013, que pudieron ser al menos un 10% más de lo facturado, se está analizando un mecanismo contable para ajustar estas variaciones de fin de año y tener unas ventas mensuales mucho más ajustadas a la planificación de trabajo mensual.

## **2.2. VENTAS DE SERVICIOS DE CAPACITACIÓN ASESORÍA Y CONSULTARÍA**

En el 2013 se facturó un 3,5% más que lo facturado en el 2012 mientras que en el seguimiento y monitoreo un 17% menos que el año anterior, ello se justifica porque sobre todo en Celec, se ha facturado todos los servicios de los profesionales como asesoría.

La Capacitación interna es un rubro muy importante en la composición del precio de venta, pues toda asesoría está compuesta de entre un 15% a 20% del costo de asesoría, en el 2013 se ha facturado un 18% menos de lo facturado en el 2012.

Las ventas de asesoría, conjuntamente con el seguimiento y monitoreo representan el 77% de las ventas totales del año, de cuyas ventas al menos el 35% de mismas corresponde a la facturación de Celec y el restante 65% está distribuido entre El Gobierno Provincial, DACA que está conformada por cuatro empresas (Alimentos Ecuatorianos los Andes S.A, Licores San Miguel S.A, Constrinsa S.A y Serviesa S.A), Serseivi, Chontalac y Medimagen.

### **3.- ESTADOS DE RESULTADOS Y REPARTO DE LAS UTILIDADES**

En los dos últimos años las metas planteadas en relación a cubrir al menos ventas iguales o superiores a los \$7.500,00, se ha conseguido, aunque en el 2013 se vendió un 12% menos que el 2012, este valor superó en un casi un 10% al presupuesto estimado, alcanzando un valor de ventas de \$98.741,80.

La utilidad fue del 3,18% superando inclusive en un 1,5% a la utilidad del 2012 que fue del 1,72%. Este incremento en la utilidad con ventas inferiores a las del 2012, demuestran que se administraron mejor los recursos y sobre todo la estructura de costos de las propuestas.

De los resultados obtenidos en el Estado de Pérdidas y Ganancias se concluye que, hay que incrementar las ventas para conseguir que el peso de los gastos administrativos se reduzcan y se incremente el margen de rentabilidad por las ventas que se han generado en el año económico contable.

Está demostrado que el punto de equilibrio es superior a los \$90.000,00 y todo dólar adicional vendido debería generar entre el 41% y 45% de utilidad.

La propuesta de la gerencia es que a partir del presente año a no ser que existan otro tipo de inversiones planificadas se destine el 25% de las utilidades para distribuir entre los accionistas.

### **4.- ANÁLISIS DEL BALANCE**

La compañía dispone de la contratación de un programa de contabilidad y para el ingreso de la información el área de asistencia técnica es la encargada del ingreso de la facturación por las ventas de la Acrisolar; el área comercial es la encargada del ingreso de facturas de proveedores en general y la gerencia de los asientos relacionados a roles de pago, planillas del IESS, pago de impuestos, caja chica y otros así como de elaboración de los estados financieros y declaraciones a los organismos de control.

En el año se ha cumplido con regularidad en este propósito, aunque todavía no se tiene establecido la periodicidad con la que se tengan que presentar informes necesarios y requeridos por las diferentes áreas de la empresa, sobre todo la de ventas.

## 5.- RECURSO HUMANO

El equipo humano de trabajo con el que cuenta Acrisolar constituye el mejor activo que posee la institución y, para conseguir su compromiso y empoderamiento se han realizado reuniones periódicas de planificación y evaluación de las actividades desarrolladas buscando siempre que el trabajo sea eficiente y sobre todo exista una cordial atención al cliente ya sea personalmente o por los medios tales como: el teléfono y la página Web, medios muy utilizados por la empresa.

Se ha notado la total predisposición y un trabajo de calidad en las actividades asignadas por lo que, se les ha hecho reconocimientos inclusive, de carácter económico, cada vez que se ha terminado un proyecto valorando su esfuerzo y compromiso de equipo y que ha sido reconocido por las empresas en donde hemos prestado servicios de capacitación y asesoría.

Está pendiente la implementación del SGC en Acrisolar, cuya aplicación le dará mayor impulso a tanto a una mejor estructuración del organigrama de la empresa como a la asignación de responsabilidades de cada compañero y compañera funcionario de Acrisolar a nuestra actividad y una mejor atención a nuestros clientes.

## 6.- ASPECTOS GENERALES

Es indudable que el campo en el que nos desenvolvemos es cada vez más difícil y más competitivo, pero no es menos cierto que en el Ecuador como política de estado ha dispuesto la mejora en atención en todos las dependencias del estado, por lo que para nuestra empresa se abren grandes posibilidades de trabajar sobre todo con el sector público, lo que implica:

- Una mayor y mejor preparación de nuestro equipo de trabajo en el campo de los sistemas integrados de gestión de la calidad.
- Una actualización en las nuevas tecnologías administrativas, lo que nos permitirá ofertar nuevos programas que soporten la gestión de calidad que están implementadas en las empresas del sector privado.
- Fortalecer la planta de profesionales con conocimientos y prácticas de nuevas tecnologías de administración que soporten las ya existentes y nos permitan seguir apoyando a las empresas que han sido nuestros clientes y ampliar nuestros servicios con nuevos clientes y nuevos.

Finalmente quiero expresar mi agradecimiento a los compañeros así como al grupo de asesores que día a día, están dando su mejor esfuerzo y capacidad buscando mejores días para nuestra empresa.

Atentamente



Econ. Homero Patiño L.  
Gerente