

**IS SOLUCIONES CÍA. LTDA.**  
**INFORME DE GERENCIA GENERAL 2007**

Cuenca, 11 de enero del 2008

**Contenido**

- I. Introducción**
- II. Informe Financiero**
- III. Evaluación de cumplimiento de metas**
- IV. Planificación para el año 2008**
- V. Conclusiones y recomendaciones**

**I. Introducción**

El presente documento contempla un breve análisis de IS Soluciones respecto al ejercicio económico 2007.

El año 2007, ha significado para IS Soluciones, seguir en fase de crecimiento, esta fase se caracteriza por la necesidad de inversiones, cajas negativas entre otras características financieras.

La obligada renovación de personal técnico al inicio del año, causó graves inconvenientes en el cumplimiento de proyectos de software dentro de los tiempos establecidos, lo que significó a su vez, pérdidas en muchos de estos proyectos que se pretende recuperar con la ejecución de nuevas etapas de estos, y una vez que nuestro personal ha crecido dentro de la curva de aprendizaje.

InterPro en cambio resultó un producto que sigue creciendo en cuota de mercado, el establecimiento de una fuerza de ventas significó el incremento de ingresos, aunque los costos de ventas también aumentaron. La utilidad generada por este producto ha permitido el financiamiento del desarrollo de la nueva versión de InterPro que se analizará más adelante.

Este documento analiza el impacto financiero del desarrollo de estas actividades y permite contemplar una curva de crecimiento que esperamos que en el 2008 siga su trayectoria ascendente.

Además del análisis financiero del ejercicio fiscal del 2007, este documento contempla una comparación con los ejercicios fiscales anteriores, un análisis del cumplimiento de objetivos y la proyección presupuestaria para el año 2008, dejando de lado el lanzamiento de la nueva versión de InterPro que deberá ser analizada con mayor detalle en el plan de marketing que se esta elaborando por parte de Gerencia.

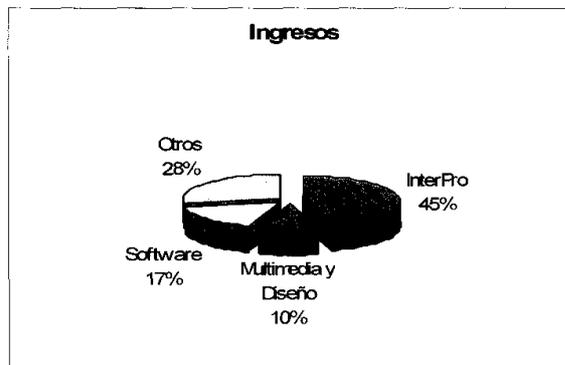
## II. Informe Financiero

Adjunto a este informe, se encuentra el Balance General con corte al 31 de diciembre del 2007, así como el Estado de Resultados correspondiente.

### Estado de Resultados

De la información presentada en estos documentos, podemos destacar ciertos datos relevantes, por ejemplo en lo que respecta al origen de los ingresos operativos; estos se los puede ver en la siguiente tabla, así como que porcentaje representan respecto al total.

Producto	Ventas	Peso
InterPro	47,451.14	44.1%
Multimedia y Diseño	11,080.00	10.3%
Software	18,381.00	17.1%
Otros	30,604.02	28.5%
<b>TOTAL</b>	<b>107,516.16</b>	



Podemos destacar que *InterPro*, continúa siendo el producto que históricamente significa la mayor fuente de ingresos para la Empresa. En *Otros* se clasifica un proyecto realizado para Edibosco del Ecuador, que representó un importante ingreso de más de 29,000 lo que significó también una importante utilidad, pero se trata de un proyecto extraordinario que difícilmente se volverá a repetir en los próximos años.

Una categoría que creció en ingresos y se podrá comparar con años anteriores más adelante es multimedia y diseño, que han consistido en trabajos realizados de esta índole, especialmente para el Banco del Austro.

A estos ingresos hay que sumarle un monto de 2,200 dólares que corresponde al monto de compensación cobrado por el caso judicial que se siguió a la persona que estaba pirateando el software *InterPro*.

En lo que respecta a los egresos monetarios de IS Soluciones, su destino se puede ilustrar en la siguiente tabla:

Egresos	Valor	Incidencia
Gastos Administrativos y Financieros	25,749.59	25.2%
Costos Directos	73,055.07	71.4%
InterPro	24,963.32	34.2%
Multimedia y Diseño	7,547.08	10.3%
Software	26,730.57	36.6%
Otros	13,814.10	18.9%
Costos Indirectos	1,773.85	1.7%
Otros Interpro (caso judicial)	1,746.81	1.7%
<b>TOTAL</b>	<b>102,325.32</b>	

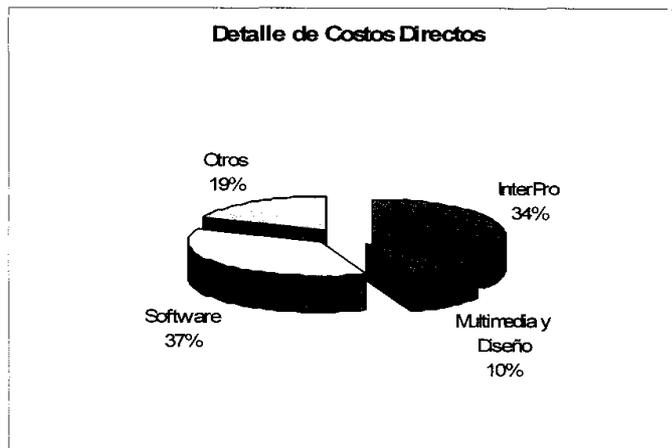


En los costos directos está cargado lo que significó la realización del proyecto para Edibosco, es por este motivo que su valor creció respecto al año anterior. Los gastos administrativos y financieros se han mantenido relativamente estables.

El total de costos y gastos del año 2007 han crecido significativamente respecto al año 2006 por los motivos señalados, a más del alza de sueldos del personal administrativo y técnico, y la incorporación de una fuerza de ventas para el producto InterPro.

Existe un rubro que corresponde a los gastos realizados en la demanda a la persona que estaba "pirateando" el software Interpro y que se ha extraído de los costos directos para tener un análisis más acorde a la realidad.

En lo que se refiere a los costos directos, su origen es básicamente los sueldos del personal técnico y de comercialización, InterPro agrega además valores correspondientes a publicidad, materiales, movilización, organización de cursos y conferencias entre otros. La distribución de los costos directos por categorías, se puede ver más claramente, en la siguiente gráfica:



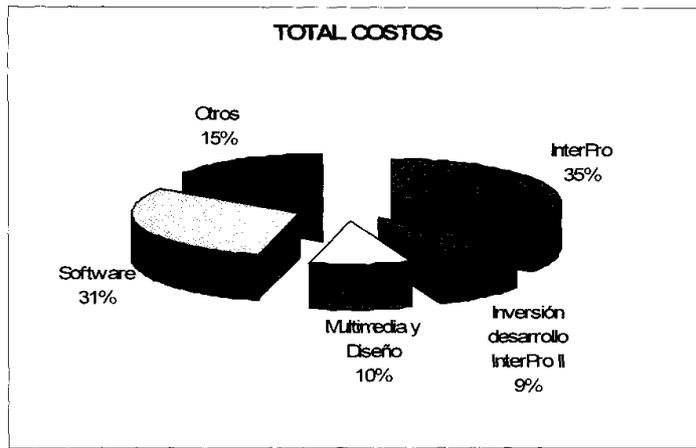
Para poder establecer, el costo total de cada categoría de producto se ha prorrateado, al igual que años anteriores, los gastos administrativos, financieros y los costos indirectos.

Los pesos utilizados para realizar el prorrateo, el costo total por producto, así como su utilidad y retorno sobre su costo se detalla en la siguiente tabla:

Contabilidad Costos y Estimación de Utilidades por Producto								
Producto	Costo Dir.	Admin. y Finan.		Costos Indir.		Total Egresos	Utilidad	Retorno
		Peso	Valor	Peso	Valor			
InterPro	24,963.32	45%	11,587.32	45%	798.23	37,348.87	10,102.27	27.0%
Inversión desarrollo InterPro II	6,568.13	12%	3,089.95	12%	212.86	9,870.94		
Multimedia y Diseño	7,547.08	11%	2,832.45	11%	195.12	10,574.66	505.34	4.8%
Software	26,730.57	22%	5,664.91	22%	390.25	32,785.73	-14,404.73	-43.9%
Otros	13,814.10	10%	2,574.96	10%	177.39	16,566.44	14,037.58	84.7%
<b>TOTAL</b>	<b>79,623.20</b>		<b>25,749.59</b>		<b>1,773.85</b>	<b>107,146.64</b>	<b>10,240.46</b>	

Además de las 4 tipos de productos establecidos en los ingresos, se ha considerado un elemento que ha significado un importante desembolso de dinero en este año, "InterPro II" que corresponde al desarrollo de la nueva versión de este programa. Si bien los costos directos de este producto están siendo activados hasta cuando se realice su explotación comercial, se ha colocado dentro de esta contabilidad para tener una mejor idea de la rentabilidad de cada producto, prorratear adecuadamente los gastos y costos indirectos y tener un mejor criterio de la verdadera rentabilidad de cada producto.

En base a estas consideraciones, en la siguiente gráfica se puede observar la relación en costos totales por línea de producto o proyecto:



El área de desarrollo de *software* personalizado esta creando un desequilibrio considerable entre los ingresos y egresos, y ha significado una importante pérdida para la empresa; sin embargo han muchos proyectos que están en desarrollo y que serán recién explotados en el año 2008.

El sistema SAO (Software de contratación y control de ejecución para ETAPA), cuyo desarrollo continuó su proceso en el 2007, sigue teniendo un efecto negativo para que se den los resultados expuestos.

Si restamos a la utilidad de 10,240.46, citada en el cuadro anterior, los gastos administrativos, financieros y costos directos prorrateados para el InterPro II, y le sumamos la diferencia a favor que tuvo el resultado del caso judicial, tenemos la utilidad resultante del estado de resultados adjunto a este documento, es decir 7,390.84 dólares.

**Análisis Horizontal**

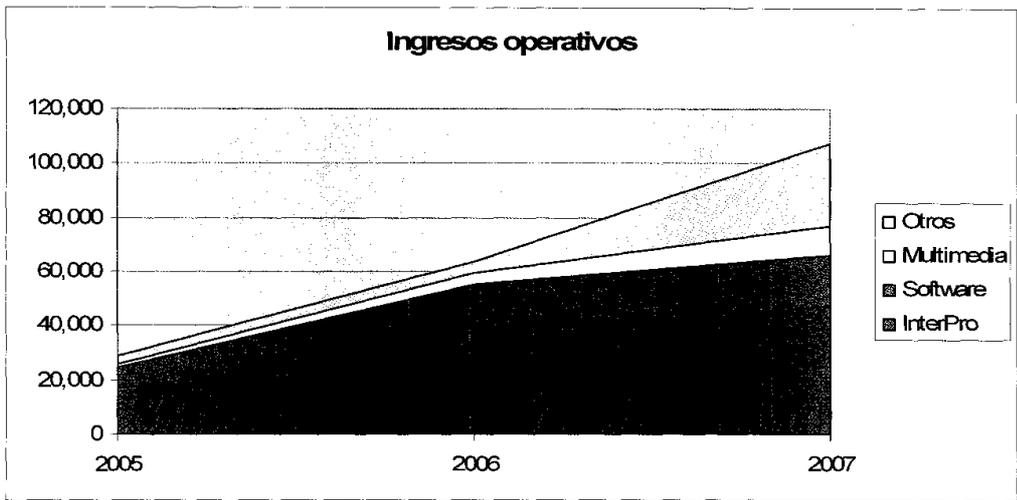
Puesto que son tres años que IS Soluciones esta desarrollando sus actividades, es posible ya hacer un análisis en comparación con los otros años, especialmente con el ejercicio 2006, para determinar la evolución de la empresa.

En primer lugar comparemos los estados de resultados:

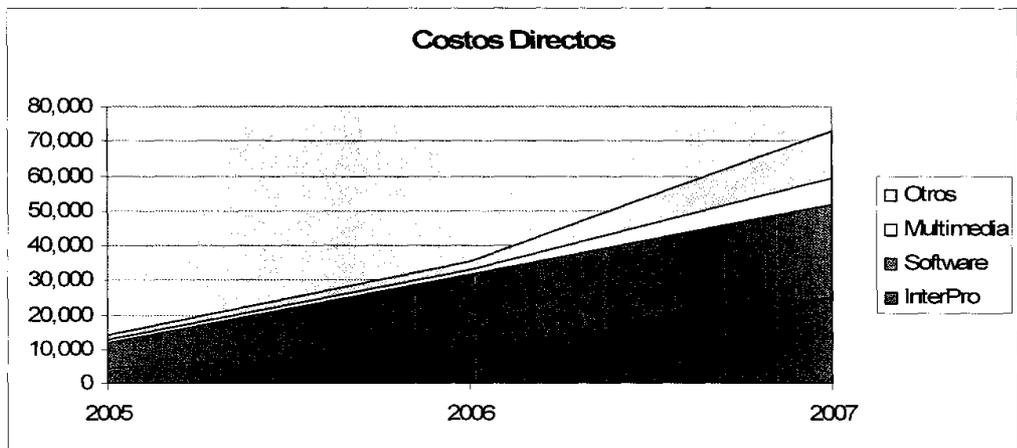
	2005	2006	2007
<b>Ingresos</b>	<b>28,890</b>	<b>63,311</b>	<b>109,716</b>
InterPro	16,533	33,000	47,488
Venta Licencias	16,266	31,525	44,900
Licencias Empresariales	9,273	9,919	17,060
Licencias Profesionales	6,994	21,606	27,841
Asistencia Técnica	0	314	1,350
Capacitación	267	710	760
Otros	0	451	478
Software	8,010	22,242	18,381
Multimedia y diseño	1,106	4,240	11,080
Otros	3,240	3,829	30,567
Ingresos no operativos	0	0	2,200
<b>Costos Directos</b>	<b>14,113</b>	<b>35,430</b>	<b>73,055</b>
InterPro	4,243	11,356	24,963
Mano de obra	1,873	5,570	13,569
Promoción y publicidad	1,467	3,909	6,320
Materiales	341	617	1,268
Capacitación	475	461	1,854
Otros	87	799	1,952
Software	7,548	19,980	26,731
Multimedia y diseño	815	1,442	7,547
Otros	1,508	2,652	13,814
<b>Costos Indirectos</b>	<b>453</b>	<b>3,921</b>	<b>1,774</b>
Otros costos	0	0	1,747
<b>B° Bruto</b>	<b>14,324</b>	<b>23,960</b>	<b>33,140</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>12,545</b>	<b>17,931</b>	<b>21,205</b>
Personal Administrativo	6,030	9,900	12,223
Oficina	5,247	7,613	8,506
Otros	1,269	417	476
<b>Amortizaciones</b>	<b>765</b>	<b>1,815</b>	<b>2,598</b>
Equipos de Computación	674	1,613	2,251
Muebles y Equipos de Oficina	91	202	347
<b>BAIT</b>	<b>1,013</b>	<b>4,214</b>	<b>9,337</b>
<b>Gastos Financieros</b>	<b>960</b>	<b>1,076</b>	<b>1,946</b>
Cooperativas	735	945	778
Otros	226	132	1,169
<b>BAPE</b>	<b>53</b>	<b>3,138</b>	<b>7,391</b>
Participación Empleados 15%	8	471	1,109
<b>BAT</b>	<b>45</b>	<b>2,667</b>	<b>6,282</b>
Impuesto Renta 25%	11	667	1,571
<b>BDI</b>	<b>34</b>	<b>2,000</b>	<b>4,712</b>

A través de las siguientes gráficas se puede tener una mejor idea de la evolución de las diferentes cuentas.

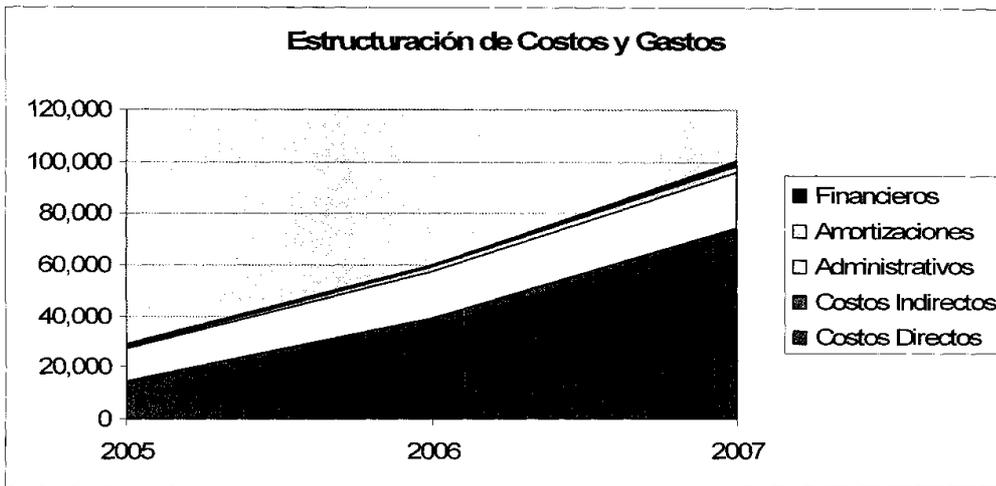
**Ingresos.-** todos los productos han crecido excepto *Software* ya que el personal de esta área tuvo que involucrarse en el proyecto de Edibosco que esta categorizado en *Otros*.



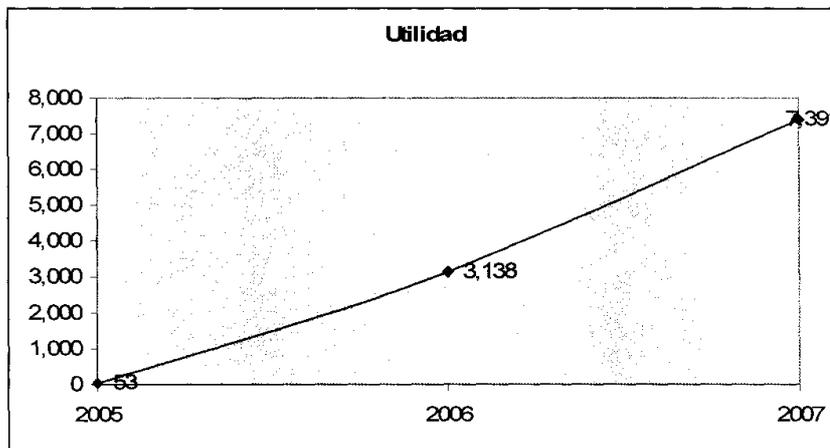
**Costos Directos.-** su crecimiento tiene una relación con respecto a los ingresos, con excepción de *software*, donde la incorporación de nuevo personal, su entrenamiento, problemas con el cumplimiento de tiempos y proyectos rezagados de años anteriores causaron este comportamiento.



**Costos y gastos totales.-** su crecimiento al igual que los costos directos se debe principalmente al incremento en salarios que se hace en cada año, los costos directos son los que marcan la diferencia, mientras que los otros tipos de egresos mantienen un crecimiento equilibrado y pequeño.



**Utilidad.-** si bien la utilidad aún es pequeña, se nota claramente su trayectoria ascendente que es el objetivo de esta administración, y estos valores ayudarán a mejorar el nivel de recursos propios de la empresa, siempre y cuando no se retiren las utilidades por parte de los socios de la empresa.



Se puede también a partir de los 3 años de información financiera disponible, hacer un análisis horizontal acerca de la evolución de las cuentas del balance general de la empresa.

	31/12/2005		31/12/2006		31/12/2007	
<b>ACTIVO</b>		<b>12,140</b>		<b>40,302</b>		<b>30,985</b>
Activo Circulante	6,805		25,192		19,596	
Caja y bancos	76		3,966		2,540	
Clientes	721		3,079		2,061	
Inversiones en proyectos de recuperación a corto plazo	6,008		15,534		14,848	
Otros	0		2,614		147	
Activo inmovilizado	4,966		5,910		6,417	
Equipos de computación (coste)	3,872		6,516		7,766	
(Depreciación acumulada equipos de computación)	674		2,288		4,539	
Valor neto de equipos de computación	3,198		4,228		3,227	
Muebles y equipo de oficina	1,859		1,975		3,830	
(Depreciación acumulada muebles y equipos de oficina)	91		293		640	
Valor neto de muebles y equipos de oficina	1,768		1,682		3,190	
Otros activos no circulantes	370		9,200		4,972	
Inversiones en proyectos de recuperación de largo plazo	0		8,385		4,212	
Otras inversiones	370		815		460	
Otros a largo plazo	0		0		300	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>12,140</b>		<b>40,302</b>		<b>30,985</b>
Corto Plazo	5,145		30,814		17,439	
Proveedores	2,300		3,527		1,496	
Empleados	515		5,220		7,073	
Anticipos	1,137		20,408		1,130	
Impuestos	-262		-103		816	
Créditos cooperativas para pagar a corto plazo	1,454		1,762		1,924	
Créditos corto plazo	0		0		5,000	
Largo Plazo	6,561		7,054		6,400	
Cooperativas	3,541		1,779		1,400	
Otros préstamos	3,021		5,275		5,000	
Recursos propios	434		2,434		7,146	
Capital	400		400		400	
Reservas	0		133		447	
Utilidades retenidas de años pasados	0		34		1,901	
Utilidades netas	34		1,867		4,398	

Lo que hay que destacar de este reporte es que tanto el activo como el pasivo se han reducido entre el año 2006 y 2007, ya que en pasivos se registraba los anticipos recibidos para la realización de proyectos y la realización de estos se activaban mientras no se facture; estas condiciones cambiaron para el año 2007 ya que los clientes están facturando en corto plazo por lo que el monto recibido por anticipos es menor, y la rotación de inventario ha mejorado considerablemente como se podrá ver en los ratios que se exhiben a continuación:

**RATIOS FINANCIEROS**  
**IS SOLUCIONES CÍA. LTDA.**

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>De Balance</b>			
Liquidez	1.32	0.82	1.12
Acidez	0.15	0.31	0.27
Estructura de capital	26.99	15.56	3.34
Endeudamiento	96.43%	93.96%	76.94%
<b>Márgenes Operativos</b>			
B° Bruto / Ventas	49.6%	37.8%	30.2%
Gastos Explotación / Ventas	43.4%	28.3%	19.3%
B° Neto / Ventas	0.1%	3.2%	4.3%
Rentabilidad RR.PP.	8.5%	329.2%	160.0%
Rentabilidad Activos	0.3%	4.6%	14.2%
<b>Clientes y Proveedores</b>			
Clientes / Ventas	2.50%	4.86%	1.88%
Proveedores / Compras	35.32%	78.31%	23.30%
<b>Existencias</b>			
Existencias / Ventas	20.80%	37.78%	17.37%
Rotación	2.42	1.65	3.93
Días de Inventario	149	218	92

La estructura de capital es la que mejor ha evolucionado, ya que si bien no se realizaron inversiones adicionales por parte de los socios, las utilidades retenidas han permitido mejorar este ratio.

Finalmente se puede realizar un estudio del flujo de caja de la empresa para determinar los usos operativos de fondos y las fuentes de dinero de la Empresa.

**FLUJO DE CAJA  
IS SOLUCIONES CÍA. LTDA.**

	2005	2006	2007
Utilidad Después de Impuestos (BDI)	34	2,000	4,712
+ Deprec./Amortización	765	1,815	2,598
+ Intereses *(1-T)	612	686	1,241
<b>Fondo Generado de Operaciones (FGO)</b>	<b>1,412</b>	<b>4,502</b>	<b>8,551</b>
<b>- Usos Operativos de Fondos</b>	<b>12,830</b>	<b>26,088</b>	<b>-5,293</b>
Inversiones en Clientes	721	2,358	-1,017
Inversiones en proyectos a corto plazo	6,008	9,527	-686
Inversiones en inmovilizado	5,731	2,760	3,105
Inversiones en otros activos	0	2,614	-2,467
Inversiones en software largo plazo	0	8,385	-4,174
Otras inversiones y otros largo plazo	370	445	-55
<b>+ Fuentes Operativas de Fondos</b>	<b>3,691</b>	<b>25,361</b>	<b>-18,538</b>
Financiamiento de Proveedores	2,300	1,227	-2,032
Financiamiento de Acreedores	253	4,864	2,772
Financiamiento por anticipos recibidos	1,137	19,270	-19,278
<b>Caja Generada por Operaciones (CGO)</b>	<b>-7,727</b>	<b>3,775</b>	<b>-4,693</b>
<b>- Intereses *(1-T)</b>	<b>612</b>	<b>686</b>	<b>1,241</b>
<b>+ Otras Fuentes de Fondos</b>	<b>9,421</b>	<b>2,255</b>	<b>7,725</b>
Incremento de Deuda con Cooperativas	6,000	0	3,000
Incremento de Deuda con Otros	3,021	2,255	4,725
Aporte de Capital	400	0	0
<b>- Otros Usos de Fondos</b>	<b>1,005</b>	<b>1,454</b>	<b>3,216</b>
Pago de deuda a Cooperativas	1,005	1,454	3,216
Pago de deuda a Otros	0	0	0
Caja Inicial	0	76	3,966
<b>Caja Final</b>	<b>76</b>	<b>3,966</b>	<b>2,540</b>
Diferencia Caja	76	3,889	-1,426

### III. Evaluación de cumplimiento de objetivos

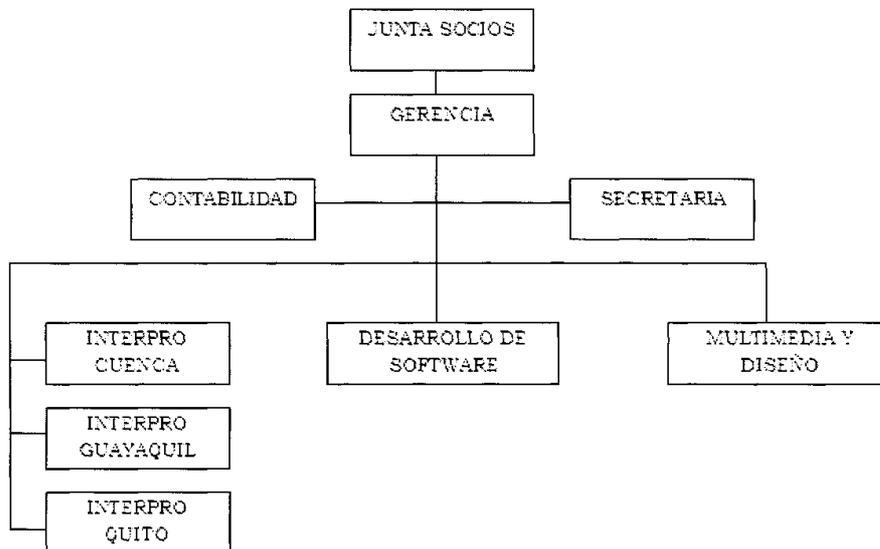
El principal objetivo para el año 2007, financieramente hablando, era mejorar las utilidades, manteniendo una proyección de crecimiento y fortalecimiento en las áreas de acción donde IS Soluciones había encontrado rentabilidad.

Este objetivo se ha cumplido, ya que la utilidad, aunque todavía pequeña en valor absoluto, ha proyectado un nivel de crecimiento importante. Dado la baja capitalización monetaria de los socios, la tasa de retorno es muy alta, ya que básicamente el mayor aporte de estos es el trabajo desempeñado en la Empresa pero que aún no esta reflejada como aporte social a IS Soluciones, esperamos que en estos próximos años se pueda realizar una capitalización importante en base a los resultados obtenidos.

Las estrategias que se perseguían para obtener el objetivo principal de la Empresa, eran 3:

### 1. Reestructuración administrativa.-

Esta estrategia se cumplió según el plan programado, estructurándose en los siguientes departamentos:



El objetivo era tener un mejor control de los diferentes productos, establecer mandos medios que ayuden a eliminar las tareas operativas que estaba desarrollando el Gerente, para que este se ocupe más a los aspectos estratégicos y administrativos.

En lo que respecta a la estructura de profesionales, se creó la siguiente escala para establecer sueldos y

- ❖ Gerente
- ❖ Directores de departamento
- ❖ Contabilidad
- ❖ Secretaría
- ❖ Profesional 4 (Ingeniero de sistemas con experiencia de 2 años o más de un año en la empresa).
- ❖ Profesional 3 (Ingeniero de sistemas con menos de un año en la empresa).
- ❖ Profesional 2 (Egresados de Ingeniería de sistemas)
- ❖ Profesional 1 (Otros profesionales)

## 2. Fortalecimiento de InterPro

A sabiendas del potencial de InterPro, una de las estrategias para mejorar la utilidad de la Empresa era fortalecer este producto en varias áreas, pero sobre todo buscar mejorar sus ventas.

Para alcanzar esto, las tareas inmediatas que se planificaron para el 2007 y que se han cumplido fueron:

- ❖ Fortalecer y ampliar los puntos de comercialización de Cuenca y Guayaquil, y crear un nuevo punto en la ciudad de Quito.
- ❖ Establecer una fuerza de ventas en cada uno de estos 3 puntos de comercialización que tengan un área de influencia para tratar de llegar a todo el país.
- ❖ Buscar contacto con cámaras y colegios profesionales para mediante conferencias y cursos tener acceso a mayor número de potenciales clientes.

Todo este esfuerzo significó incremento de costos, pero el objetivo se cumplió al considerar que las ventas se incrementaron en un 50% con respecto del año 2006, y aún más importante que este indicador es el incremento en 244 licencias comercializadas durante este año, llegando en la actualidad a 785 licencias en 11 provincias del país.

Este último dato es importante si consideramos que el principal objetivo de InterPro es poder proveer de actualizaciones a los usuarios ya existentes. Precisamente para conseguir este objetivo es que estaba dentro de los planes del 2007, la realización de un plan de marketing para la nueva versión de InterPro.

Este plan de marketing se está desarrollando como tema de tesis por el Gerente para concluir con sus estudios de MBA en la Universidad del Azuay, para ello, fue necesario realizar un estudio de mercado a nivel país, ya que no se contaba con información adecuada para establecer objetivos financieros y de marketing, correctas estrategias, y un plan de acción que sea un verdadero sustento de beneficios para la Empresa a largo plazo.

Como se desarrolla el proceso, el tiempo estimado para concluir con este proyecto, denominado InterPro II, se ha alargado, ya que se tenía pensado concluir en los primeros meses de éste 2008, pero será necesario unos 4 a 5 meses adicionales y recursos económicos extras que permitan cubrir estas necesidades.

Todo el esfuerzo que está significando este proyecto se espera dé frutos en el año 2008 con la comercialización de la nueva versión y la actualización a los clientes ya existentes.

Su impacto se podrá analizar de mejor manera una vez concluido el plan de marketing.

### **3. Búsqueda de nuevos clientes para fortalecer productos rentables**

Se ha trabajado en este objetivo buscando establecer alianzas con socios estratégicos que permitan explotar nuestro conocimiento, así como el tratar de contactar potenciales clientes que valoren nuestra experiencia en productos innovadores, y en donde la competencia no es tan fuerte como si podría serlo en otros sectores.

Lo principal ha sido el software educativo, una industria que ha entrado en auge en nuestro país, en el que tenemos experiencia y en el que se ha obtenido una excelente rentabilidad en proyectos anteriores.

Se ha formulado un proyecto para producir software educativo para LNS; sin embargo, no se ha tenido aún la acogida deseada y se les ha dado un tiempo prudencial hasta los 4 primeros meses de este año para que tomen una decisión, caso contrario buscaremos otros posibles socios para plantearles este proyecto.

En definitiva se ha cumplido en gran parte con los objetivos planteados, y ello ha permitido los indicadores financieros analizados anteriormente.

Cabe indicar también, se ha atendido adecuadamente a empleados y proveedores, con los que existe una excelente relación laboral; se ha cumplido también, con el pago de impuestos y demás deberes que se tiene como organización societaria.

La falta de inversión sigue siendo el principal problema de la Empresa, ya que ello impide avanzar más rápidamente en los objetivos y proyectos planteados. Las utilidades retenidas ayudan en algo, pero no son suficientes para cubrir las necesidades de caja de IS Soluciones.

La inestabilidad política de nuestro país, complican también la posibilidad de acceder a préstamos cuyos intereses sean bajos. Tenemos que seguir recurriendo a cooperativas donde no podemos disponer de importantes cantidades de dinero y donde los intereses y comisiones son altos.

## **IV. Planificación para el año 2008**

Los objetivos de trabajo para el año 2008 son los siguientes:

- Continuar con el desarrollo del plan de marketing y realizar el lanzamiento de la nueva versión de InterPro. La meta es concluir este plan para finales de abril y realizar su inmediata aplicación.
- Fortalecimiento financiero, a través de inversiones, para ellos es necesario valorar la empresa y su producto principal InterPro para establecer reglas que permitan el aporte de nuevo capital a través de los socios existentes o la incorporación de nuevos.

- Para cumplir con el desarrollo de Interpro II será necesario el endeudamiento, por lo que se buscará diferentes opciones. El monto de endeudamiento que tendrá la empresa se estima en 32,000 dólares.
- Establecer el socio estratégico para la producción de software educativo, teniendo como primera opción a LNS.
- Mejorar el proceso de desarrollo de software para poder en el periodo de 6 meses definir la continuidad o no de esta línea de producto.

El objetivo financiero es seguir con la curva ascendente referente a utilidades, por lo que se proyecta para el año 2008 una utilidad bruta de alrededor de 15,000 dólares.

Se adjunta a este informe un presupuesto para el año 2008, donde se considera incrementos en los beneficios para los empleados e inversiones en Interpro.

## V. Conclusiones y recomendaciones

Para resumir este informe podemos concluir que:

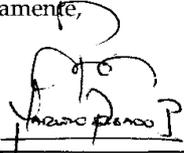
- ❖ Nuestra Empresa continúa en un proceso de crecimiento, la necesidad de inversión aún es prioritaria.
- ❖ La tendencia de crecimiento de la empresa es alentadora.
- ❖ Aunque es difícil con sólo tres ejercicios económicos establecer conclusiones más fuertes, la perspectiva del análisis horizontal, así como los ratios nos dan información positiva sobre el avance de la empresa.

En base a estas conclusiones, recomendamos:

- ❖ No retirar utilidades, a pesar de que aún es una cantidad pequeña se necesita para el giro del negocio.
- ❖ Incrementar sueldos que permitirán reducir la rotación de personal, ya que a pesar de que existe un buen ambiente de trabajo, empresas como el Banco del Austro ofrecen, a nuestro mejor personal, puestos de trabajo con mejores remuneraciones.

- ❖ Es necesario también, buscar financiamiento para la mejora en activos fijos, especialmente muebles, que mejoren la estructura física del lugar de trabajo.
- ❖ Buscar mecanismos para el crecimiento del capital, ya sea con nuevos aportes de los socios o la búsqueda de socios capitalistas.

Atentamente,



---

Ing. Marcelo Delgado  
Gerente General IS Soluciones Cía. Ltda.