

INFORME DE GERENCIA AÑO 2012

SÁGITTA CONSULTORES

Señores Socios,

En Calidad de Gerente General de Ságitta Cía. Ltda. Me permito presentarles a Ustedes el Informe de labores del año 2012.

1. Entrono Macro Económico.

El macro entorno nacional ha estado marcado por una estabilidad económica importante, la cual viene dada por los resultados de la Presidencia del Economista Rafael Correa, además de que se mantiene el alto precio del petróleo y la eficiente recaudación fiscal por parte del SRI, lo que ha dado como resultado un alto crecimiento del sector publico, el cual actualmente representa alrededor del 45% del PIB del Ecuador.

Este crecimiento del sector público representa una oportunidad para Ságitta, ya que la empresa deberá continuar consolidándose como una proveedora de servicios de Consultoría tanto para las empresas privadas, pero con mayor énfasis en el sector público.

2. Análisis de Resultados.

Los resultados del año 2012, estuvieron marcados por tres situaciones principalmente, a saber:

1. Durante los primeros 8 meses del 2012 se trabajó en consolidar la alianza entre Ságitta y PNL Tríadica, a través de incremento de cursos, se llevó a cabo un importante crecimiento para esta línea de negocios, llevándose a cabo en el año varios cursos de PNL, tales como Mind Casltes, Selección de Personal, culminándose con el 1ero y 2do cursos de Practitioner que se llevó a cabo con la participación de más de 35 asistentes. A pesar del crecimiento en ventas del área de capacitación de la mano de PNLT, los resultados económicos de esta línea de negocios no fueron satisfactorios para Ságitta, llegándose a alcanzar ventas por aproximadamente \$ 89.000, sin embargo esto le dejó a Ságitta una rentabilidad bruta no mayor a \$ 7.000 USD.

Los principales problemas de dieron debido a una cartera vencida muy alta de cerca de \$ 7.900 USD, además de una inequitativa división de los ingresos entre Ságitta y PNLT, en la cual a pesar de que el contrato estipulaba de común acuerdo, que los resultados Netos luego de sacar todos los costos se dividirían 50% para cada una de las partes. Nunca se contabilizaron los costos administrativos y el tiempo de la Gerencia Invertidos en las ventas y

administración del proyecto, lo que le dejó a Ságitta un ingreso muy pequeño, pero sin embargo una gran cantidad de tiempo de la Gerencia fue invertido en este proyecto. Adicionalmente no se cargaron los gastos administrativos de Ságitta tales como la contabilidad que representaban más del 80% de las transacciones a las ventas de PNLT.

Como resultado de esto, PNLT y Ságitta terminaron su contrato en Noviembre de 2012, teniendo el agravante que PNLT comenzó a promocionar su alianza con un nuevo socio comercial en la ciudad de Cuenca, cuando no se había discutido todavía la posibilidad de una separación. Dicha promoción de una nueva alianza, se llevo a cabo en los cursos vendidos por Ságitta, e inclusive el nuevo representante fue uno de los participantes del 2do Practitioner.

2. **Concurso Público ETAPA:** En enero de 2012 Ságitta fue invitado por ETAPA EP a presentar una oferta para un gran proyecto de mejoramiento de todos sus procesos y para una auditoría de personal, también se le invitó a Ságitta a llevar a cabo una Evaluación de Desempeño del Personal de ETAPA.

Este hecho constituyo un error estratégico para Ságitta, ya que durante casi todo el año enfocó sus gran parte de sus recursos y de sus consultores principales, para elaborar ofertas, para presentar los pliegos de tres invitaciones públicas que fueron declaradas desiertas en tres ocasiones por parte de ETAPA, las dos primeras alegando ineficiencias y errores internos y la tercera por decisión del Gerente de ETAPA, recién nombrado, el último día del concurso público.

Este enfoque en un proyecto grande que requería de muchos recursos y que necesito mucha gestión durante todo el año, hizo que no se busquen ventas más pequeñas debido a que de salir el proyecto de ETAPA, se necesitaban todos los recursos disponibles, para atender a éste cliente.

Al declararse desierto el concurso en el mes de diciembre, esto le representó a Ságitta una enorme pérdida de recursos, que además le llevo a tener importantes pérdidas económicas.

3. **Concurso Público Hidropaute:** En el Mes de mayo de 2012, Ságitta fue invitado por Hidropaute para un concurso público para la Implementación de un Sistema Integrado de Gestión, bajo las normas ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001, SART, 9S y SR10. Para poder cumplir con los requisitos exigentes del concurso, Ságitta hizo una alianza estratégica con Acrisolar, y se presentaron al concurso en el mes de Junio, conformando un Consorcio Consultor, dicho consorcio, ganó el concurso con 100% de puntuación, pero el concurso fue declarado desierto por errores internos de Hidropaute.

En el mes de diciembre, nuevamente fueron invitadas las empresas a presentarse al concurso, el cual ahora tenía exigencias más altas y complejas, nuevamente Ságitta se presentó en consorcio con Acrisolar, con muy altas probabilidades de ganar el Proyecto.

4. **Proyecto ALADI:** En el 2012 se presentó un proyecto a la ALADI en alianza con la CAPIA, con el propósito de llevar a cabo un programa de Capacitación y Consultoría en Habilidades Gerenciales orientado a pequeñas empresa industriales afiliados de la CAPIA. Durante el 2012 no se pudo llevar a cabo el proyecto, pero ALADI informó que el proyecto se lo ejecutaría en el 2013.
5. **Consultoria CORPAC:** En el 2012, Ságitta inició una consultoría para la implementación de un sistema de gestión de Calidad ISO 9001 en la, Corporación Aeroportuaria de Cuenca, proyecto que inició en 2012, pero que tendrá su conclusión en 2013.
6. **Partnership OpenERP:** En enero de 2012, Ságitta se hizo partner de OpenERP, empresa que desarrolla software para gestión empresarial del tipo ERP, con el propósito de poder contar con una nueva línea de negocios, que le permita incursionar en nuevos mercados. Por esto Eduardo Borrero y Boris Coellar viajaron a San José Costa Rica para capacitarse durante una semana en el manejo funcional de OpenERP, capacitación que se llevo cabo de manera exitosa.

3. Objetivos Estratégicos y de Ventas para el 2013.

Los objetivos estratégicos para el 2013, son poder desarrollar nuevos productos de consultoría tales como consultoría en la implementación de sistemas ERP, consolidando de esta forma el Partnership que tiene Ságitta con OpenERP.

Se tomo la decisión de no continuar con la línea de capacitación, de manera muy activa, ya que esta línea representa muchos riesgos, y no ha llegado a ser rentable hasta la fecha, se requiere mucho esfuerzo de ventas y dicho esfuerzo, no justifica los resultados alcanzados.

Se pretende poder ganar la consultoría a Hidropaute, y de esta manera entrar en el sector eléctrico que es uno de los más grandes del país, además de ser un sector estratégico para el estado.

Finalmente se ve la necesidad de reducir los costos fijos que son muy altos y hacen que la empresa sea muy vulnerable ante situaciones como las presentadas con la empresa ETAPA, se conversa con todos los colaboradores y los consultores para pedir mayor cooperación y tener en cuenta la vulnerabilidad del negocio en casos como el expuesto.

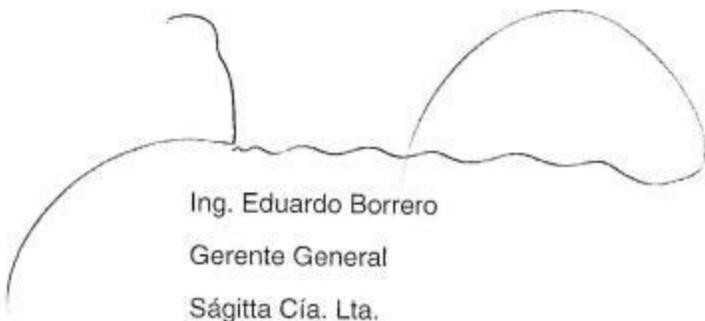
4. Conclusiones

El año 2012, estuvo marcado por éxitos relativos en la división de capacitación, pero la incorrecta distribución de costos de éste proyecto hizo que la rentabilidad del mismo sea muy baja, el esfuerzo dedicado por la Gerencia y de varios de sus colaboradores a gestionar la alianza con PNLT y las ventas de capacitación en PNL, hicieron que se pierda enfoque en la razón de ser del negocio de Ságitta, haciéndola perder otras oportunidades de negocios.

El enfoque a grandes proyectos públicos y a no buscar ventas de pequeños proyectos que requieren de menores recursos para su ejecución, hizo que Ságitta sea muy vulnerable y le lleve a perder mucho dinero, especialmente considerando los altos costos fijos de la empresa necesarios para mantener la estructura de personal actual.

Se concluye que para el año 2013, Ságitta debe dar un giro de 180 grados, reenfocándose a la consultoría, buscando una combinación de productos y servicios que le permitan mantener a su personal de consultores ocupados, con proyectos grandes y pequeños y de corta duración que le permitan ser menos dependiente de grandes proyectos.

Para esto es necesario que se reestructure la empresa y que se reduzcan los costos fijos lo más posible.



Ing. Eduardo Borrero

Gerente General

Ságitta Cía. Ltda.