

Informe Comisario Revisor 2015



GRUCESA S.A.

Dra. Cecilia Pérez

Informe 2015 a la Junta General de Accionistas de Grucesa S.A

Introducción.

Tras culminar el 2015, según los resultados de los datos macroeconómicos, la economía de Ecuador entra a un nuevo año con una significativa incertidumbre, debido a que a inicios del 2015 el BCE estimó un crecimiento de 4.8%, sin embargo, después de realizar ajustes al presupuesto general del estado y al implementarse varias medidas de política económica el crecimiento fue de 0.4%.

El Banco Central del Ecuador (BCE) hasta la fecha presenta información sobre la evolución de la economía ecuatoriana respecto al tercer trimestre del 2015. El PIB presentó un decrecimiento inter-anual de -0.8%, una variación trimestral negativa de -0.4%; el VAB Petrolero y las exportaciones de bienes y servicios contribuyeron positivamente a la variación inter-anual (t/t-4) del PIB con 0.19 puntos porcentuales (p.p) y 0.28 p.p respectivamente.

Durante el tercer trimestre del 2015 las principales actividades económicas que aportaron positivamente a la variación inter-anual del PIB fueron:

Actividades profesionales (0.29 p.p); Agricultura (0.19 p.p); Manufactura (0.14 p.p); Suministro de electricidad y agua (0.11 p.p).

SECTOR EXTERIOR

La Balanza Comercial en el último trimestre del 2015, registró un saldo deficitario de USD 2,092 millones, esto como consecuencia de un descenso de las exportaciones petroleras, sin embargo, la Balanza Comercial Total en diciembre de 2015 registró un déficit de USD 64 millones, mientras que en noviembre el saldo negativo registrado fue de USD 142 millones. Se aprecia una recuperación comercial o disminución del déficit en un 55%.

La Balanza Comercial Petrolera hasta el último trimestre del 2015 registró un menor superávit en relación al mismo periodo del año anterior, de un saldo de USD 6,885.1 millones obtenidos en el mismo periodo del 2014 se obtuvo un saldo favorable de USD 2,752.7 millones en el 2015, esto como consecuencia de la caída del precio del barril de crudo destinado a la exportación. La Balanza Comercial no Petrolera, registró un saldo negativo de USD -4,845.1 millones, en comparación al saldo registrado en el mismo periodo del 2014 que fue de USD -7,597.6 millones, se observa una merma del déficit en la Balanza Comercial no Petrolera de aproximadamente un 36.2%.

Las Exportaciones Totales registradas hasta el último trimestre del 2015 alcanzaron los USD 18,365.9 millones, mientras que en el mismo periodo del 2014 fueron de 25,732.3 millones, se observa una baja de USD 7,366.4 millones (-28.6%); las Importaciones Totales en valores FOB y porcentaje de participación de Bienes Importados clasificadas por uso o destino económico (COUDE) hasta diciembre 2015 registran un aumento principalmente en importación de Materias Primas (33.6% principalmente en materias primas industriales, agrícolas y materiales de construcción); Bienes de Capital (26.1%); y Bienes de Consumo (19.7%).

SECTOR PÚBLICO Y POLÍTICA FISCAL

El Sector Fiscal comprende la participación del Sector Público No Financiero (SPNF) el mismo que está constituido por el Presupuesto General del Estado, Empresas Públicas No financieras, Gobiernos Locales y otros. Hasta el último trimestre del 2015 se observa una descenso en la recaudación de los ingresos del SPNF alcanzado los USD 33,586 millones frente a los 39,032 registrados en el mismo periodo del año anterior, de igual forma se registra una reducción en los gastos del SPNF pasando de USD 44,346 millones en el mismo periodo del 2014 a USD 38,676 millones hasta diciembre 2015; su disminución en la participación del PIB también es significativa, disminuyó del 38.7% en el 2014 a 33.9%.

EMPLEO

La tasa de desempleo registrado hasta el último trimestre del 2015 se ubicó en el 4.77% a nivel nacional, en relación a la tasa de desempleo registrado en el mismo mes del año anterior que fue de 3.80% se observa un aumento del 0.97%; este efecto se presenta en un periodo de contracción económica a partir de la caída de los precios del petróleo.

El Empleo Adecuado (población con jornada laboral legal de trabajo y que perciben al menos el salario básico unificado) se registró en 46.50% hasta diciembre del 2015, en similar periodo del año anterior se situó en 49.28% (-2.8 puntos porcentuales); las principales ciudades donde se presenta esta disminución son Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato. En el Empleo Inadecuado (Subempleo, ya sean por insuficiencia de ingresos o por la insuficiencia de tiempo de trabajo completo) muestra un aumento del 1.1 puntos porcentuales hasta diciembre del 2015 alcanzando un 14.01% en comparación al mismo mes del año anterior que fue de 12.87%. Con base en la información registrada en estos últimos meses se observa un ligero deterioro de las condiciones laborales, más allá de los problemas económicos que atraviesa el país se evidencian problemas estructurales.

INFLACIÓN

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) a febrero de 2016 la inflación mensual es de 0.14% frente al 0.61% del mismo mes año anterior. Además, se registra una inflación anual de 2.60% y una acumulada de 0.45% en relación con el 4.05% y el 1.21% de febrero del 2015, correspondientemente. Machala es la ciudad con la inflación mensual más alta con el 0.50%, en segundo lugar se encuentra Ambato (0.45%).

SECTOR MONETARIO Y FINANCIEROS

Según información oficial hasta el último trimestre del 2015 el BCE colocó USD 6,417.5 millones por concepto de Inversión Doméstica, de los cuales 4,172.6 millones corresponde al pago de capital por parte de entidades financieras públicas (ver cuadro 1), además se registraron tasas de variación anual de liquidez total en -1.3% y de oferta monetaria en 1.9%; en cuanto a las especies monetarias en circulación se registró una variación anual de 23.2%.

Las captaciones del Sistema Financiero en Ecuador registraron una tasa de variación anual en diciembre 2015 de -8.9% alcanzando USD 27,656.2 millones por concepto de depósitos realizados por parte de los hogares y de empresas, los cuales representaron un 27.9% del PIB; la cartera por vencer del Sistema Financiero al sector privado (empresas y hogares) en diciembre 2015 fue de USD 24,366 millones, los cuales representan un 24.6% del PIB.

En lo referente a las reservas de libre disponibilidad, muestran una estabilidad durante el último año, para situarse a febrero de 2016 en USD 3,260.91 millones.

PERSPECTIVAS ECONÓMICAS

Con un presupuesto general de aproximadamente USD 30,000 millones y con un precio del barril de petróleo estimado en USD 35, los principales temas para la economía ecuatoriana en el 2016 son el crecimiento económico, balanza comercial, financiamiento, inversión y desempleo. Sin embargo, fuentes oficiales estiman un crecimiento cercano o superior al 1% para el 2016, esta expectativa es generada por la entrada en operación de siete hidroeléctricas y la rehabilitación de la refinería de Esmeraldas (costa norte del Ecuador).

Los problemas más graves que enfrenta el gobierno ecuatoriano durante el 2016 son la reducción de ingresos (debido a la caída de los precios del petróleo) y el continuo incremento del desempleo. Sobre el primer punto el gobierno ha solicitado créditos al exterior y ha manifestado que en 2016 es necesario recortar el Presupuesto General del Estado en USD 800 millones, sobre todo en gastos corrientes y de inversión; en lo que respecta al mercado laboral se ha enviado un proyecto de ley que reforma la ley laboral, disminuyendo las horas de trabajo semanales y creando un seguro de desempleo.

Otra situación a considerar es la situación de las exportaciones de banano (segundo rubro de exportación), que se verían afectadas por la devaluación del Rublo (moneda de la Federación Rusa), la competencia de Colombia y Perú para captar mayores cuotas en el mercado europeo y la presencia del fenómeno natural de El Niño. Además, para el segundo trimestre del presente año se espera la eliminación de las salvaguardias (vigentes desde marzo de 2015) de manera progresiva, sin embargo ya se analiza nuevas medidas para controlar la salida de divisas, una de las opciones es el timbre cambiario, que busca encarecer los dólares que se usan para importar.

SITUACIÓN POLÍTICA

Durante este primer trimestre la principal referencia en este ámbito fue el decreto presidencial al Ministerio de Finanzas para que este debitara de las cuentas del instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) USD 41 millones, esto como consecuencia de un pago excesivo por la compra de terrenos en el Parque Samanes ubicado en la ciudad Guayaquil, lo que generó un malestar entre el la cúpula militar y gobierno central, generando protestas en contra y a favor del régimen, terminando con la destitución del Alto Mando Militar y abriendo un nuevo debate sobre posibles reformas administrativas y operativos en la Policía y en las Fuerzas Armadas.

Por otro lado la reforma laboral propuesta por el régimen, es objeto de debate en la Asamblea Nacional, básicamente en busca de generar consensos en el uso del fondo de cesantía para cubrir el seguro de desempleo y la disminución de horas en la jornada laboral solamente cuando las empresas demuestren problemas económicos y durante un periodo no superior a seis meses con renovación por una única ocasión.

SECTOR EDUCATIVO

"En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe." —Eric Hoffer.

Imaginemos que alguien inventa una máquina que permite volver a tu infancia pasada, pero conservando en la memoria las experiencias que, como educador, has vivido hasta el momento presente. ¿Querría volver a la misma escuela a la que fuiste? ¿Querría recibir el mismo tipo de educación, es decir, que te enseñaran del mismo modo como lo hicieron? ¿Soportarías estar en una escuela de forma pasiva recibiendo una información que consideras irrelevante mientras permaneces sentado y en silencio durante horas?

Si, es cierto que esa máquina ni existe, ni seguramente existirá nunca. Pero si has contestado que NO te gustaría volver a la misma escuela, NI tener el mismo tipo de educación que recibiste, parece lógico pensar que a los niños que están ahora en las escuelas les suceda lo mismo.

A los alumnos y alumnas de muchas de las escuelas NO les interesa nada aprender lo que pretendemos enseñarles, ya que no son capaces de apreciar la utilidad práctica de esos saberes en su vida cotidiana. Nuestra obligación como educadores es crear entornos educativos estimulantes que favorezcan el disfrute del alumnado al enfrentarse a desafíos y retos en contextos reales, que tienen una incidencia evidente en sus vidas.

Debemos educar a los niños para que vivan el presente con plenitud, teniendo siempre en cuenta que tienen que estar preparados para lo que pueda acontecer en el futuro, sin que olviden la herencia del pasado.

Para conseguirlo, tenemos que empezar por replantearnos nuestra tarea como educadores. Tradicionalmente, y aún sucede así en demasiadas ocasiones hoy en día, la sociedad nos pide a los educadores que cumplamos con el papel de "juez", es decir, que valoremos a los alumnos y "dictemos sentencia" sobre su futuro en función de unos parámetros académicos que, como poco, son muy discutibles, aunque pretendan disfrazarse bajo un falso manto de objetividad.

Pero ese NO es papel que debemos cumplir los educadores, "Nuestra obligación como educadores es la de abrir puertas, la de ofrecer oportunidades, la de mostrar caminos, la de orientar hacia nuevos horizontes. Nuestra función como educadores nunca, jamás, debería ser la de cerrar puertas."

En realidad, la tarea de un educador se parece más a la de un bróker que a la de un juez. El educador es un intermediario entre los educandos y el mundo, y su labor consiste en que consigan el máximo rendimiento de sus talentos (sean cuales sean). Las "inversiones" que llevamos a cabo los educadores/bróker tienen que ser valores seguros y NO de alto riesgo; pues el beneficio no debe revertir en ellos sino en los educandos.

La educación de las nuevas generaciones es una inversión que debe generar beneficios para los individuos y para el conjunto de la sociedad, por ese motivo es inexcusable innovar constantemente en nuestra labor como educadores, romper el paradigma 'Vienen a aprender de mí....no a enseñarme'.

Es momento apropiado para aplicar el concepto de **deeper learning**, es tan nuevo que ni siquiera tiene una traducción clara al español aún. Sin embargo, este prometedor enfoque de aprendizaje sigue ganando adeptos cada día. Consiste básicamente en facilitar un proceso que anime a los estudiantes a aplicar el conocimiento adquirido a situaciones reales en relación a materias base, preparándolos así para el futuro. Un futuro que será distinto del nuestro ahora y que traerá retos que requerirán pensar de manera crítica y adaptarse al cambio aún más rápido.

Durante un proceso de deeper learning, los estudiantes aprenden y practican de una manera natural competencias clave que les servirán a lo largo de su vida, como son la comunicación efectiva, la capacidad resolutiva y la colaborativa. Todo esto mientras aprenden a tomar las riendas de su propio aprendizaje.

Al combinar un proceso de deeper learning con el plan de estudios tradicional, los estudiantes no solo aprenden la teoría, sino que además adquieren un conocimiento en profundidad sobre cada materia y, lo que es mejor, aprenden a aplicar ese conocimiento, aumentando su motivación en los estudios.

Deeper Learning: Conectando Ideas usando Mapas Mentales

El pensamiento crítico es clave al llevar a cabo un proceso de deeper learning. Sin embargo, ¿cómo desarrollarlo sin tener una visión global sobre un tema, a la vez un conocimiento sobre cada pieza que compone el puzzle? La respuesta son los Mapas Mentales.

Los Mapas Mentales son ideales para hacer brainstorming, organizar y conectar ideas. Son sencillos de crear y dan rienda suelta a la creatividad, ya que muestran la información de una manera visual. Además, los mapas mentales en línea pueden ser compartidos fácilmente y se puede acceder a ellos desde cualquier lugar, facilitando la colaboración y comunicación entre los estudiantes. De esta manera, la experiencia de deeper learning no quedará confinada a las cuatro paredes del aula; porque las ideas y el aprendizaje no solo ocurren en clase.

La herramienta de creación de Mapas Mentales de GoConqr ayuda a los estudiantes a obtener una perspectiva personal sobre distintos temas, para posteriormente compartirla con sus compañeros, animándoles así a comunicarse, discutir y llegar a conclusiones meditadas. Así que, ¿por qué no empezar con el deeper learning con tu clase hoy y dejar que tus alumnos te sorprendan con su inmenso potencial?

Deeper Learning: Comunicación y Colaboración en Línea

Cada persona tiene preferencias distintas a la hora de llevar a cabo un proceso mental. Algunos son más creativos de día y otros de noche; algunos encuentran inspiración en la naturaleza y otros prefieren trabajar aislados en una habitación, evitando distracciones. Así que, ¿por qué no permitir que tus alumnos se comuniquen y colaboren cuando y donde las ideas suceden?

Con GoConqr los profesores pueden crear un espacio en el que debatir, contribuir y compartir pensamientos desde cualquier lugar y en cualquier momento. Así, ofrecen una experiencia de aprendizaje personalizado, manteniendo los canales de comunicación abiertos para que el proceso preserve su naturaleza colaborativa, enfatizando que:

"La educación es el uso del conocimiento, para traer desarrollo e impactar muchas vidas" Lailah Gifty Akita.

2. Opinión sobre el cumplimiento por parte de los administradores respecto a las normas legales, estatutarias, así como de las resoluciones de la junta general.

Los administradores han acatado totalmente las disposiciones de la Junta General de Accionistas. Las Actividades se han desarrollado respetando los procedimientos legales, y se han cumplido con oportunidad las obligaciones fiscales, además que se han atendido con diligencia los requerimientos de los organismos de control y super-vigilancia. Sin embargo no ha existido cierta pasividad frente a la evolución del entorno, sino más bien al contrario siempre emprenden nuevas inversiones para garantizar en el tiempo el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3. Sistema Contable Grucesa S.A.

La información contable generada por las transacciones realizadas por Grucesa S.A., durante el año 2015; se ha procesado en el Sistema Contable integrando los módulos de Contabilidad, Bancos, Cuentas por Cobrar, Ventas, Inventarios, Compras, Cuentas por Pagar, Activos fijos.

4. Prácticas Contables.

Bases de Acumulación.- Las transacciones que se originan por su movimiento, éstas son registradas en el momento suscitado el evento y en algunos casos cuando se pagan o liquidan.

Disponible - Efectivo y su Equivalente.- La compañía considera efectivo y equivalentes, los valores ingresados en caja cluca, y bancos.

El detalle de Caja y su equivalente expresado en USD Americanos al 31 de Diciembre de 2015 es: \$ 3.318,66 USD. 2.22,‰ respecto al total de activos.

Exigible - Cuentas por Cobrar - Provisión Cuentas Incobrables.- Se reflejan los siguientes datos:

EXIGIBLE

CUENTAS POR COBRAR PADRES DE FAMILIA	38.845,39
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	0,00
CUENTAS POR COBRAR PERSONAL DOC.Y ADM.	2.888,95
OBLIGACIONES FISCALES	11.186,72
TOTAL EXIGIBLE	<u>52.921,06</u>

Activos Fijos.- Están contabilizados a su costo histórico, se encuentra organizados por departamento o custodio esto es administración o producción. Su depreciación se realiza de acuerdo a los porcentajes legales establecidos con un 59.40%.

<u>ACTIVOS FIJOS</u>	
<u>DEPRECIABLES</u>	
EDIFICIOS Y LOCALES	232.625,80
MUEBLES Y ENSERES	28.833,90
EQUIPO OFICINA	12.066,73
EQUIPO DE COMPUTO	23.763,20
PROGRAMA SOFTWARE	750,00
INSTRUMENTAL BANDA DE GALA	1.885,33
CABINA TELEFONICA	347,50
(-) DEPREC.ACUMULADAS	-211.413,89
TOTAL FIJOS DEPRECIABLES	
<u>NO DEPRECIABLES</u>	
TERRENOS	2.570,50
TOTAL ACTIVOS FIJOS	-208.843,39

Otros Activos.- Están formados por bienes de control que acumulan \$ 1.925,80 USD.

1,29%.

PASIVO

Refleja un 58.75% de un monto de 80283,00 vs un 62.034% de un monto de \$93.071,27 USD. Respecto al 100% de pasivo más patrimonio; de la siguiente manera.

	2014	2015
<u>A corto plazo:</u>	\$ 62.848,53 USD. 68%	\$ 47135,34 USD. 59%
<u>A largo plazo:</u>	\$ 30.222,74 USD. 32%	\$ 33147,66 USD. 41%

PATRIMONIO

Refleja un 41.25% frente al 36.98% del 2014 con un monto de \$56.372,28 USD.

PATRIMONIO	2014	2015
CAPITAL SOCIAL	10.000,00	10.000,00
RESERVAS	6.679,83	7.572,28
RESERVAS DE CAPITAL	38.799,47	38.799,47
SUPERAVIT DEL PRESENTE EJERCICIO	1.482,50	12.938,51
TOTAL PATRIMONIO	56.961,80	69.310,26

5. Estado de Resultados

Ingresos.- Al 31 de Diciembre de 2015; refleja 268.559,38 USD, equivalente al 100% acumulando el 95,98% de los ingresos operacionales más el 4,02% de los ingresos no operacionales.

INGRESOS OPERACIONALES	257.766,85
INGRESOS NO OPERACIONALES	10.792,53
TOTAL INGRESOS	268.559,38

Gastos.- Ascienden en 2015- 95.18% vs 2014 - 99.38% de los ingresos totales.

GASTOS OPERACIONALES	241.209,01
GASTOS PERSONAL DOCENTE Y EDUCATIVO	4.118,07
GASTOS FINANCIEROS Y BANCARIOS	10.280,79
TOTAL GASTOS	255.608,87

Utilidad del Ejercicio.- Como resultado de la deducción de los ingresos y los gastos se obtiene el 4,82% de rentabilidad, acumulando \$12.938,51 USD.

A continuación me permito incluir el análisis de los principales indicadores financieros.

	2013	2014	2015
Liquidez General (razon circulante o corriente)	0,01	0,03	0,07
Liquidez Inmediata o Prueba Acida -	0,31	0,47	1,19
Capital de trabajo	0,31	0,51	1,19
Disponibilidad 1	0,10	0,15	0,31
Solidez	0,44	0,49	0,38
Autofinanciación - Autonomía Financiera	0,54	0,61	0,86
Endeudamiento	2,84	2,70	2,65
Solvencia	1,54	1,61	1,86
Duración de existencias (DE)	60,83	295,04	0,00
Rotación de activo circulante	8,04	6,97	4,78
Rotación de cuentas por cobrar	0,15	0,15	0,15
Rotación de inventario-	6,00	1,24	0,00
Rotación de activo fijo	1,87	2,14	3,02
Rotación de Clientes	6,33	6,33	6,33
Ratio de impagos -	-0,0028	0,00	0,00
Deuda a Pasivo -	0,06	0,20	0,22
Pasivo / Patrimonio - %	2,84	2,70	2,65
Periodo medio de cobro (PMC) (en días) -	242,07	224,74	200,53
Promedio Inventario -Días de ventas en el inventario-Edad promedio de inventario	60,83	295,04	0,00
Razón de Deuda	0,65	0,62	0,54
ROIC Resultado sobre el capital invertido	0,07	0,01	0,14
RSE Rentabilidad Patrimonial -	0,16	0,03	0,23

- De lo que se deduce que Grucesa S.A., dispone de \$0.07 ctvs., de dólar para cubrir cada dólar adeudado a corto plazo, éste índice mide la solvencia de la empresa a corto plazo teniendo como referente que si es >1 es líquida <1 no líquida; Idealmente su valor debe ser >1 , pero menor...es encontrarse en una situación de recursos ociosos.
- La capacidad de respuesta a sus obligaciones a corto plazo (1.19 ctvs.), es favorable considerando el factor de la liquidez corriente, deberían fluctuar entre 0,5 y 1,0.
- Cantidad Líquida o capital de trabajo, después de pagar deudas a corto plazo es de (1.19 ctvs.).
- La solidez de (0,38 ctvs.) debería mejorar pues mientras más alto sea más segura es la empresa.

- El endeudamiento es de (2,65 ctvs.), por cada dólar.
- Grucesa a pesar de su liquidez inmediata tiene un poder de autofinanciación, endeudamiento y solvencia favorables si se realizaran los activos a precios de mercado respecto a la deuda actual.
- Los inventarios no reportan existencia para el periodo de análisis.
- El importe de impagos de un periodo resulta de la dotación de provisiones por las Insolvencias o Valor de incobrables respecto las ventas.
- Deuda bancaria o financiera dividida por el pasivo total.
- Mientras más alto sea, es menos segura la empresa.
- Razón de deuda, mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores de la empresa, cuando más alta es ésta razón, mayor es la cantidad de dinero de otras personas que se está usando para generar utilidades.
- ROIC o Margen operacional por rotación, evalúa la UO (utilidad operacional) / A (activos). Muestra el poder de generar ganancias, que tiene la inversión de los accionistas.
- RSE o rentabilidad patrimonial mide el margen neto por rotación por factor de apalancamiento = UN (utilidad neta) / E (patrimonio), (0,23 ctvs.), por cada dólar.
- RB o Rentabilidad Bruta, mide el porcentaje de cada dólar que queda después de que la empresa ha pagado todos sus costes. Cuando más alto es el margen es decir cuanto más bajo es el costo frente a las ventas, mejor. Por cada \$100 de venta se obtuvo 0.048 ctvs., acumulando una utilidad bruta de 12.938,51.

HALLAZGOS.

1. Las cifras de los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera de la empresa y los resultados de las operaciones para el año concluido.
2. Los administradores han observado un estricto cumplimiento de las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias así como de las resoluciones de la Junta General.

CONCLUSIONES:

- Grucesa S.A., mantiene niveles de liquidez.
- Rentabilidad positiva pero no lo suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
- Los ingresos no operacionales han disminuido un 26.51% respecto al 2014 por concepto de arrendamiento del edificio.
- El balance general no muestra, impacto alto por el manejo de inventarios, ya que representaron al 2014 un 1.62% del activo realizable.

RECOMENDACIONES:

- Lograr el éxito en una compañía donde el recurso financiero es limitado, otorga una satisfacción incomparable, pues son pocos los que se atreven a enfrentar este tipo de retos, la mayoría le huye porque no se sienten preparados para construir grandes organizaciones con pocos recursos, porque saben que el fracaso se encuentra a la vuelta de la esquina. Los grandes corporativos no se formaron de la noche a la mañana, también tuvieron que pasar por épocas de vacas flacas y aprovecharon de manera efectiva cualquier situación que les dio ventaja competitiva en relación con sus rivales y ya no dejaron escapar esa oportunidad que siempre se nos presentará y la clave será tomarla en el lugar y momento adecuado.
- Felicitar a la Gerencia por su incansable trabajo diario, recordar que si ayer lo hicimos bien, hoy debemos iniciar otra vez, con una disciplina financiera más sólida, coherente, con los objetivos y el alcanzar la visión empresarial, para obtener los resultados deseados.
- La clave del éxito de una empresa, es establecer una estrategia de reducción de costos e **incremento de ventas**.
- **Ahorrar** para futuras contingencias, es importante dar valor a lo que hemos ido generando con tanto esfuerzo.
- **Reclutar gente talentosa**, es neurálgico rodearse de gente valiosa, inteligente que venga a contribuir para sumar esfuerzos en pos de los objetivos institucionales.

Esperando que el presente informe contribuya al desarrollo empresarial, me suscribo.

Atentamente,



Dra. Cecilia Pérez

COMISARIO REVISOR

Reg. Nac. 32959