

# **INFORME DE GERENCIA**

---

**KRUGERCORPORATION S.A.**

**2012**

**LA EMPRESA**

**BALANCES**

**INFORME FINANCIERO**

**INFORME MERCANTIL**

# LA EMPRESA

---

## ÍNDICE

INFORMACION GENERAL.....	Pag.1
LINEAS DE NEGOCIO.....	Pag.2
MAPA ESTRATEGICO.....	Pag.4
PRACTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.....	Pag.5

## 1. INFORMACIÓN GENERAL

- 1.1. Nombre de la empresa  
KRUGER CORPORATION S.A.
- 1.2. Número del RUC de la empresa:  
1791314700001
- 1.3. Fechas de otorgamiento de la escritura pública de constitución:  
13 Octubre 2000 (Cambio de denominación de Krugemor Cia.Ltda. a Kruger Corporation S.A.)
- 1.4. Plazo de duración de la empresa.  
50 AÑOS
- 1.5. Domicilio principal de la compañía:  
Oficina Principal: Páez E14-160 y Francisco Arízaga Luque, Batán Alto, Quito.  
Telf. (593) (2) 244 3366; fax (593) (2) 2241576.  
www.kruger.com.ec
- 1.6. Objeto social
- La venta, desarrollo y comercialización de *software*, comercialización de programas y paquetes afines al mismo. Comercialización de soluciones basadas en *e-commerce* negocios electrónicos. Sistemas de mensajería. Desarrollo de software usando base de datos, tecnologías de Internet y tecnología de punta.
  - Importación, exportación, distribución, venta e instalación de toda clase de equipos eléctricos y electrónicos. La compañía podrá representar a otras compañías, sirviéndoles como agente, representante, etc., a nivel nacional. Podrá celebrar contratos de administración delegada, principalmente para la provisión de servicios técnicos en general, así como la mano de obra especializada o no. Participación en licitaciones y concursos de precios, a nombre propio y en representación de firmar, o en consorcio con las mismas.
  - Diseño y desarrollo de *software* de ingeniería
  - Diseño y construcción de redes de computadores, telecomunicaciones en general, interconexión de redes, compraventa, importación y exportación de computadores y afines, componentes, repuestos, accesorios, sea en forma de acabados o para ensamblar. Importación, exportación, distribución y venta de equipos de computación, sin límite.
  - Consultoría técnica y servicios en automatización de procesos de negocio como: manufactura, manejo del conocimiento, recursos humanos, calidad, servicios. Desarrollo de aplicaciones a medida. Integración y desarrollo de sitios WEB. Integración de sistemas.
  - Consultoría y desarrollo de sistemas en el área financieras, manufacturas, banca, seguros, alta tecnología, salud, telecomunicaciones, gobierno, farmacéuticas, transportes, petróleo.
  - Diseño y desarrollo de *Workflows*. Manejo de los conocimientos, documentación, automatización de ventas, soporte y decisiones gerenciales, *helpdesk*, GIS (Geographical Information Systems).
  - Entrenamiento y capacitación en general
  - Servicios Integrales de Consultoría técnica organizacional e informática, integración de tecnología. Administración de proyectos y *Outsourcing*.
- Para el cumplimiento de su objeto social la compañía podrá realizar toda clase de actos y contratos permitidos por la ley, de tal suerte que no podrá invocarse deficiencia, limitación o impedimento del objeto social para cumplir con los fines de la compañía.
- 1.7. Capital suscrito, pagado y autorizado de ser el caso.  
Capital Suscrito y Pagado: US\$ 375.000 al 31 Dic. 2012
- 1.8. Número de Acciones  
375,000 acciones con valor de US\$ 1 por cada acción al 31 Dic. 2012

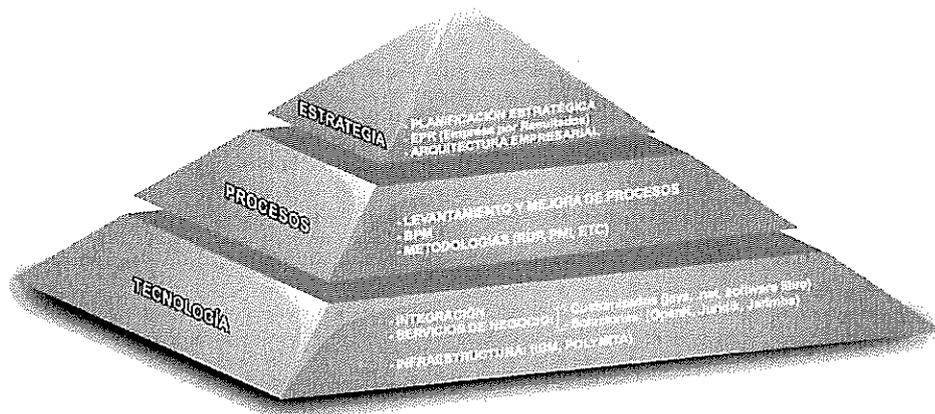
## 2.. LINEAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Hasta finales del 2009, la empresa venía identificando y clasificando sus ingresos en los siguientes rubros: Desarrollo, Soluciones, Infraestructura, Consultoría y Capacitación. Y así cerró el 2009.

Durante la segunda mitad de ese año, emprendió un ejercicio de planeación estratégica y gobierno corporativo, que condujo a re-enfocar sus objetivos y sus negocios. Fruto de esto, KC a partir del 2010 divide su negocio en tres líneas de negocio que son:

1. **Estrategia:** consultoría de alto nivel que ayuda a empresas a definir su arquitectura empresarial y estrategias.
2. **Procesos:** consultoría para definir e implementar automatización de procesos de negocio (**BPM, Business Process Management**) y procesos relativos al área de tecnología
3. **Tecnología:** capacidad de integración y provisión de servicios de negocio "customizados" y empaquetados y la infraestructura de software requerida para la implementación de los mismos.

Adicionalmente, estas 3 líneas de negocio se subdividen en diferentes grupos de productos y servicios de acuerdo al siguiente esquema:



Explicando con mayor detalle cada sub-línea:

### **Estrategia**

**Planificación Estratégica:** basada en los conceptos de planificación estratégica clásica, nuestro enfoque considera al uso innovador de tecnología como un componente esencial de competitividad y agilidad

empresarial, lo cual permite a nuestros clientes en este segmento tener una visión diferenciada en este tipo de consultoría.

**Arquitectura Empresarial:** la necesidad de cambio de las empresas por las diferentes variables que afectan su entorno combinada con su complejidad, hacen necesario pensar en una Arquitectura que viabilice su flexibilidad de forma controlada que utilice sus recursos de forma óptima. Una de las formas es empatando su visión, objetivos, estrategias y procesos con una estructura de soporte tecnológico adecuada. KRUGER ayuda a las empresas a esta definición y estructuración.

### Procesos

**Levantamiento y Mejora de Procesos:** basados en los esquemas tradicionales y mejores prácticas consultivas, el enfoque diferenciador de KRUGER es incorporar elementos tecnológicos para las sugerencias de mejoras en los procesos, logrando flexibilidad y agilidad.

**Business Process Management (BPM):** es la automatización de procesos a través de soluciones tecnológicas que permiten **el diseño, análisis y simulación de los procesos (BPA), su automatización (BPM), la utilización de reglas de negocio (BRE) y medición (BAM).**

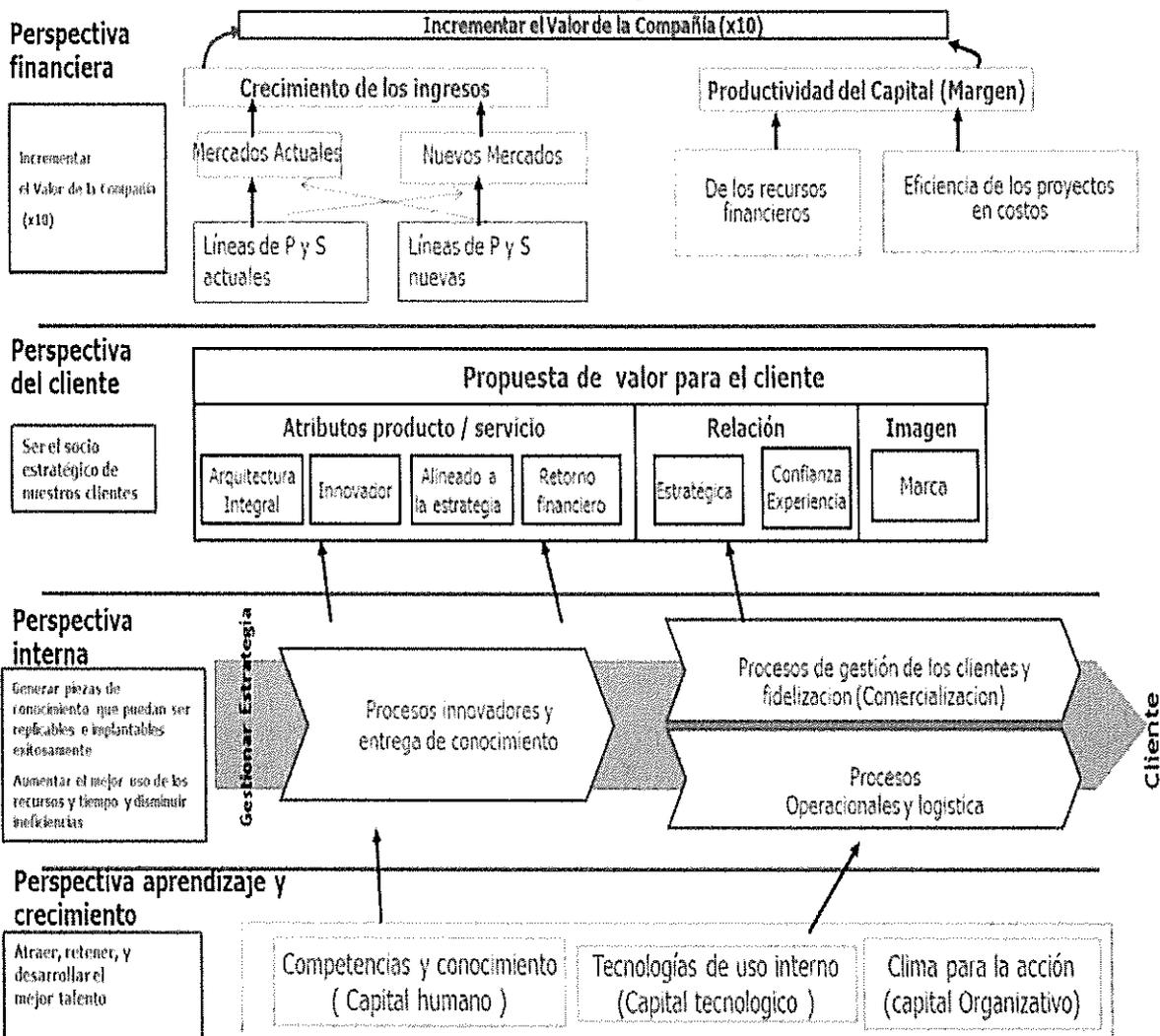
**Metodologías (RUP, PMI, ITIL):** entendiéndose que las áreas de IT requieren de una mayor profesionalidad y optimización, sus procesos son mejorados a través de la implementación de las mejores prácticas de la industria, como son: **RUP** para el ciclo de vida de construcción de *software*, **PMI** para la gestión de proyecto e **ITIL** para la gestión de la infraestructura de IT y control de los niveles de servicio al negocio.

### Tecnología

**Integración:** o implementación de arquitecturas **SOA (Service Oriented Architecture)**, lo cual permite a las organizaciones racionalizar y gestionar los intercambios de datos y compartir funciones entre los distintos sistemas de una organización, llevando a estos a una abstracción de "servicios" únicos que pueden ser consumidos como unidades de procesamiento de información. Igualmente se implementan las prácticas para que la construcción de nuevos sistemas sea bajo la concepción de consumo y generación de "servicios".

**Servicios de Negocio Customizados:** son "servicios" de sistemas desarrollados a la medida para el consumo de las organizaciones en plataformas tecnológicas como Java ó .Net.

## KRUGER CORPORATION: Mapa Estratégico.



A continuación referimos brevemente la incorporación en KRUGER, de prácticas de buen gobierno corporativo,

### **Prácticas de Gobierno Corporativo**

- Nombramiento de directores independientes  
Sí.
- Incorporación de cultura corporativa y gerencial de alto estándar  
Sí, a través de sistemas de calificación para acceder a posiciones de directorio y administración y planes de desarrollo de competencias
- Revelación de información y transparencia con estándares globales (auditoría).  
Esquemas transparentes de tratamiento de la información y cuenta con Auditoría Externa.
- Responsabilidad completa ("*accountability*") por las decisiones  
Delegación de dueños a Directorio y de éste a Gerencia General.  
Rendición de cuentas en sentido inverso a esta delegación.
- Incentivos económicos para la administración  
Sí y están formalizados mediante un sistema de remuneración gerencial variable.
- Responsabilidad ética y social  
Código de Ética aprobado por Junta General de Socios
- La protección de los derechos de los accionistas al asegurar un tratamiento equitativo a los mismos:  
Una acción un voto y reparto proporcional de los beneficios (utilidades)
- El adecuado funcionamiento de las asambleas generales de accionistas:  
Se cumple lo establecido por Ley de Compañías
- La integración y funcionamiento de los directorios de las empresas, conformados con algunos miembros independientes:  
Sí.
- La divulgación de información financiera y no financiera:  
Sí
- La resolución de controversias, estimulando siempre el uso de medios alternativos como la mediación y el arbitraje:  
Se contemplará en los estatutos.

**En general, la compañía cumple, a través de su estatuto social y del Reglamento del Directorio, con los 51 principios del Código Andino de Buen Gobierno Corporativo (CAGC).**

**BALANCES**  
KRUGERCORPORATION S.A.  
**2012**

**BALANCES**

**ÍNDICE**

<b>BP1 Balance de situación (activo)</b> .....	Pag. 3
<b>BP2.1 Balance de situación (patrimonio neto y pasivo no corriente)</b> .....	Pag. 4
<b>BP2.2 Balance de situación (pasivo corriente y total)</b> .....	Pag. 5
<b>PP Cuenta de Pérdidas y Ganancias</b> .....	Pag. 6

## BALANCE DE SITUACION

BP1

	NOTAS	2012	2011
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>491,507.49</b>	<b>133,271.42</b>
I. Intangible.		0.00	0.00
II. Terrenos	3)	318,231.93	91,504.01
III. Muebles y Enseres		4,870.59	5,298.58
IV. Equipos de Computacion		39,294.94	0.00
V. Equipos de Oficina		4,885.53	2,586.97
VI. Edificios	3)	58,615.50	33,097.86
VII. Inversiones a Largo Plazo	1)	65,609.00	784.00
<b>B - ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1,425,664.67</b>	<b>1,459,560.53</b>
I. Efectivo Caja y Bancos	5)	865,105.16	413,348.34
II. Cuentas por cobrar.	2)	555,223.51	1,043,739.22
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios.		517,749.15	961,622.62
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	4)	450,725.09	940,378.62
b) Anticipo a Proveedores		67,024.06	21,244.00
2. Prestamos y Anticipos Funcionarios	1.2)	27,115.29	33,075.78
3. Iva en Compras		0.00	0.00
4. Iva Retendio en ventas		0.00	0.00
5. Impuesto a la Renta Retenido	6)	10,359.07	49,040.82
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0.00	0.00
IV. Inversiones financieras a corto plazo.		0.00	8.97
V. Credito Tributario Acumulado		0.00	0.00
VI. Activos líquidos realizables	1.1)	5,336.00	2,464.00
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>6.1)</b>	<b>1,917,172.16</b>	<b>1,592,831.95</b>

- 1) Corporacion Zafiro \$60.000, Orangetech \$784, Diego Gonzalez 4.825      1.1) Garantias por cobrar a JC Recalde  
1.2) Por politica la empresa no realiza prestamos, se procede solamente en situaciones de extrema necesidad  
2) Al 31 Dic 2012 La cuentas por cobrar son a la vista y no devengan intereses, decrece en 47% con respecto al 2011  
3) Incluye el terreno adquirido valorado en \$226,728 y en VI Edificios incluye \$25.517 de la construccion adquirida  
4) El 94% de las CXC esta concentrado en 4 clientes, es necesario diversificar el riesgo en por lo menos 6 clientes adicionales  
5) Kruger ha mantenido una estrategia conservadora en el manejo de liquidez, que consiste mentener el efectivo en bancos, las actividades operativas son financiadas por la recuperacion de la cartera de clientes  
El Efectivo Caja y Bancos representa el 45 % en relacion al Activo Total, y tiene un crecimiento del 109% con respecto al 2011. En resumen el flujo del 2012 es:

SALDO AL 31 DIC 2011	413,348
INGRESOS POR COBROS	5,918,961
PAGOS REALIZADOS	-5,467,204
SALDO AL 31 DIC 2011	865,105

- 6) Se iniciara ne May del 2013 el proceso para solicitar la devolucion de este valor al SRI  
6.1) El TOTAL ACTIVOS crece el 20% con respecto al 2011

BALANCE DE SITUACION

BP2.1

	NOTAS	2012	2011
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>9)</b>	<b>1,060,856.27</b>	<b>767,215.33</b>
<b>A-1) Fondos propios.</b>		<b>1,060,856.27</b>	<b>767,215.33</b>
I. Capital.	7)	375,000.00	250,000.00
1. Capital escriturado.		375,000.00	250,000.00
2. (Capital no exigido).		0.00	0.00
II. Resultados acumulados adopcion de Niifs primera vez	10)	81,489.46	0.00
III. Reservas Legales		46.29	20,063.78
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias).		0.00	0.00
V. Resultados de ejercicios anteriores.		88,293.88	126,746.22
VI. Aportes futuras Capitalizaciones		0.00	95,000.00
VII. Resultado del ejercicio.	8)	516,026.64	156,174.92
VIII. Superavit por Revalorizacion de edificio		0.00	119,230.41
<b>A-2) Ajustes en patrimonio neto.</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos.</b>		<b>0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>240,066.57</b>	<b>146,550.34</b>
I. Provisiones a largo plazo.		0.00	0.00
II Deudas a largo plazo.		240,066.57	146,550.34
1. Deudas con entidades de crédito.		0.00	0.00
2. Provisiones (Jubilacion Patronal, Deshaucio)		240,066.57	146,550.34
3. Otras deudas a largo plazo		0.00	0.00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.		0.00	0.00
IV. Pasivos por impuesto diferido.		0.00	0.00
V. Periodificaciones a largo plazo.		0.00	0.00
VI. Acreedores comerciales no corrientes.		0.00	0.00
VII. Deuda con características especiales a largo plazo.		0.00	0.00

7) Kruger salvaguarda la capacidad del capital para mantener un negocio en marcha y así poder proporcionar rendimiento a los socios, se mantiene una estructura del capital para reducir el costo del mismo. Se realizó una capitalización de 125000, valor que fue tomada de: Aporte futuras Capitalizaciones y Resultados de Ejercicios Anteriores

8) El resultado del ejercicio se incrementa en el 230% con respecto al 2011

9) El Patrimonio Neto crece en 38% con respecto al 2011

10) Se implemento NIIF, su aplicacion produjo ajustes y reclasificacion de cuentas y asientos contables

Conciliación entre NIIF para las PYMES y NEC		
Las conciliaciones presentadas a continuación detallan la cuantificación del impacto de la transición a la NIIF para las PYMES. La conciliación proporciona el impacto de la transición con los siguientes detalles:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conciliación del patrimonio neto al 1 de enero de 2011 y 31 de diciembre de 2011.</li> <li>- Conciliación del estado de resultados integrales por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2011</li> </ul>		
<b>Conciliación del Patrimonio Neto :</b>		
	31 de diciembre de 2011	1 de enero de 2011
Patrimonio neto atribuible a los accionistas según NEC	US\$ 710.865	566.731
Reclasificación de los aportes futuros aumentos de capital a cuentas por pagar	(95.000)	(95.000)
Reclasificación de la reserva por valuación de terrenos y edificios	(119.230)	(119.230)
	<u>496.635</u>	<u>451.501</u>
<b>Conciliación del Estado de Resultados Integrales:</b>		
		Año terminado el 31 de diciembre de 2011
Utilidad neta según NEC	US\$	99.825
Reversión deterioro de partidas a cobrar		32.519
Reserva para jubilación patronal y desahucio		(63.609)
Otros menores		(7.363)
		<u>(38.453)</u>
Utilidad neta según NIIF para las PYMES	US\$	<u>61.372</u>

## BALANCE DE SITUACION

BP2.2

	NOTAS	2012	2011
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>616,249.32</b>	<b>679,066.28</b>
I. Provisiones sociales a corto plazo.		104,499.71	41,863.91
II. Deudas a corto plazo.		346,022.05	112,700.77
1. Iva en ventas	13)	172,851.18	22,987.51
2. Empleados y Trabajadores 15 % Utilidades periodo 2012		110,661.66	0.00
3. Otros Impuestos por pagar SRI	13)	62,509.21	89,713.26
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo.		0.00	0.00
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.		165,727.56	524,501.60
1. Proveedores	11)	130,684.44	75,130.98
a) Dividendos por Pagar Socios		0.00	0.00
b) Proveedores a corto plazo.		130,684.44	75,130.98
2. Anticipo de Clientes	12)	35,043.12	449,370.62
V. Periodificaciones a corto plazo.		0.00	0.00
VI. Deuda con características especiales a corto plazo.		0.00	0.00
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>		<b>1,917,172.16</b>	<b>1,592,831.95</b>

11) Las cuentas por pagar de clientes y otras cuentas por pagar se reconocen a su valor nominal, pues no se difiere significativamente su valor. La administración por política ha determinado que no se reconozca a los proveedores ningún tipo de interés, en el caso de existir amortización de deuda

12) Los anticipos de Clientes son prefacturas, se transforman en facturas generalmente cuando el proyecto ha finalizado y contractualmente ha terminado. Esto ocurre con empresas del estado Ecuatoriano

13) Detalle de las retenciones e impuesto por pagar al 31 Dic 2012 y 2011 es el siguiente

		<u>2012</u>	<u>2011</u>
Impuesto al valor agregado	US\$	201.574	47.667
Retenciones en la fuente de impuesto a la renta		<u>33.786</u>	<u>42.048</u>
	US\$	<u>235.360</u>	<u>89.715</u>

## PÉRDIDAS Y GANANCIAS

PP

	NOTAS	2012	2011
1. Ingreso ventas Netas		5,131,056.89	2,545,187.76
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fab.		0.00	0.00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.		0.00	0.00
4. Otros ingresos de explotación		0.00	0.00
5. Ingresos por Infraestructura		447,024.74	662,081.03
6. Gastos de personal Técnico		-1,403,979.69	-941,963.82
7. Otros costos directos de explotación		-1,638,351.75	-525,334.13
8. Amortización del activo fijo		0.00	0.00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0.00	0.00
10. Costos de Infraestructura		-483,840.35	-599,592.12
11. Gastos de ventas		-430,324.00	-323,581.13
12. Gastos de Administración		-218,553.00	-166,693.31
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>743,589.55</b>	<b>159,829.83</b>
13. Ingresos financieros		162.29	6,002.13
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter finan.		162.29	6,002.13
b) Otros ingresos financieros		0.00	0.00
14. Gastos financieros		-6,007.63	-9,657.04
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0.00	0.00
16. Diferencias de cambio		0.00	0.00
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0.00	0.00
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero		0.00	0.00
a) Incorporación al activo de gastos financieros		0.00	0.00
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores		0.00	0.00
c) Resto de ingresos y gastos		0.00	0.00
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-5,845.34</b>	<b>-3,654.91</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>737,744.21</b>	<b>156,174.92</b>
20. Impuestos sobre beneficios 15% colaboradores 23% Imp Renta		-254,890.62	-56,613.41
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 20)</b>		<b>482,853.59</b>	<b>99,561.51</b>

Un detalle de ingresos por los años que terminaron el 31 de diciembre del 2012 y 2011 es el siguiente:

		<u>2012</u>	<u>2011</u>
Arquitectura empresarial	US\$	1.288.926	345.379
Consultoría de procesos		38.389	64.414
Metodologías		368.180	299.520
Tecnología		996.898	748.084
Servicios del Negocio		3.536.483	1.569.449
Soluciones		279.452	153.100
Infraestructura		447.026	662.081
Descuento en Ventas		(13.820)	(634.758)
Devolución en Ventas		<u>(1.363.452)</u>	<u>-</u>
	US\$	<u>5.578.082</u>	<u>3.207.269</u>

**Informe Financiero**  
KRUGERCORPORATION S.A.  
**2012**

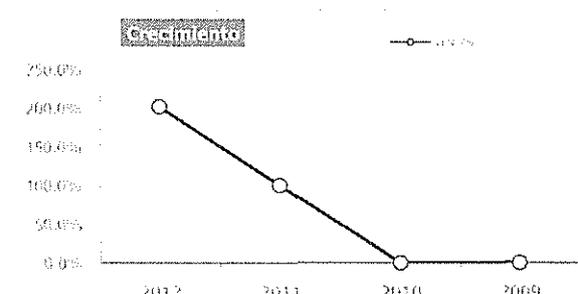
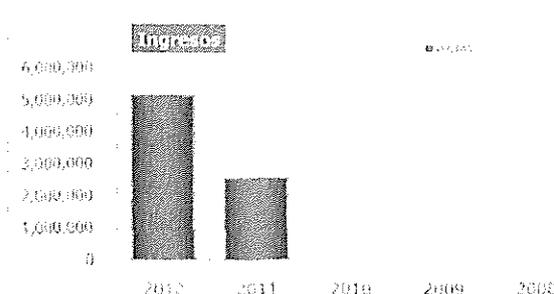
**Informe Financiero****ÍNDICE**

<b>1 Análisis de los INGRESOS</b> .....	Pág. 3
<b>2 Análisis de los GASTOS</b> .....	Pág. 4
<b>3 Análisis de los RESULTADOS</b> .....	Pág. 5
<b>4 Análisis de los BALANCES 1ª PARTE</b> .....	Pág. 6
<b>5 Análisis de los BALANCES 2ª PARTE</b> .....	Pág. 7
<b>6 Análisis FINANCIERO 1/ Rentabilidad</b> .....	Pág. 8
<b>7 Análisis FINANCIERO 2/ Solvencia</b> .....	Pág. 9
<b>8 Análisis FINANCIERO 3/ Liquidez</b> .....	Pág. 10
<b>9 Análisis FINANCIERO 4/ Endeudamiento</b> .....	Pág. 11
<b>10 Análisis FINANCIERO 5/ Gestión</b> .....	Pág. 12
<b>11 Análisis FINANCIERO 6/ Recursos Humanos</b> .....	Pág. 13

**ANÁLISIS DE LOS INGRESOS**

EVOLUCIÓN	ANÁLISIS DE LOS INGRESOS					
	2012		2011	2010	2009	2008
1. Ingreso ventas Netas	5,131,057	92.0%	2,545,188			
5. Ingresos por Infraestructura	447,025	8.0%	662,081			
13. Ingresos financieros	162	0.0%	6,002			
<b>INGRESOS netos TOTAL</b>	<b>5,578,244</b>	<b>73.6%</b>	<b>3,213,271</b>			

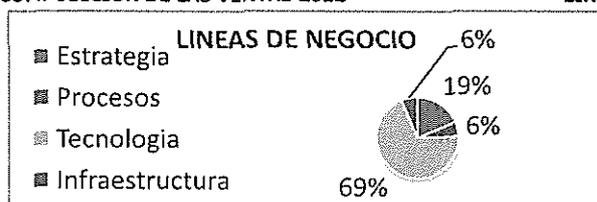
% CRECIMIENTO	2012		2011	2010	2009
1. Ingreso ventas Netas	201.6%	101.6%	100.0%		
5. Ingresos por Infraestructura	67.5%	-32.5%	100.0%		
13. Ingresos financieros	2.7%	-97.3%	100.0%		
<b>INGRESOS netos TOTAL</b>	<b>173.6%</b>	<b>73.6%</b>	<b>100.0%</b>		



Análisis y comentarios

Los ingresos netos crecieron en 73.6%, se debe a la capacidad de adaptarnos de manera agil a la evolucion tecnologica del market

**COMPOSICION DE LAS VENTAS 2012**



**LINEA TECNOLOGIA**

Tecnologia		3,867,498.27
SOFTWARE FACTORY		
	JAVA	2,698,761.68
INTEGRACION		
	SOA	1,152,717.39
SOLUCIONES		
	JARIMBA	16,019.20

Se debe establecer estrategia de ventas en el 2013 para las lineas PROCESOS Y ESTRATEGIA

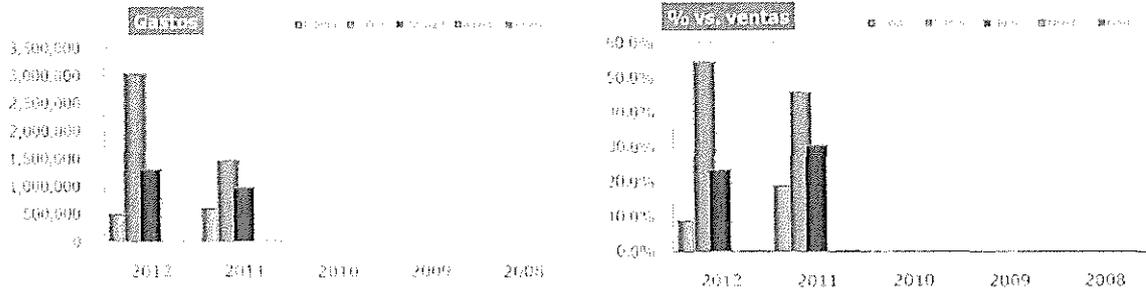
**FACTORES DE EXISTO PARA EL INCREMENTO DE VENTAS DEL 2012**

1. Consolidacion del la PMO, se cuenta con 5 gerentes de proyecto
2. Establecimiento de Metodologia PMK para proyectos
3. Creacion del SW Proyectik para automatizar PMK
4. Revision del estado de los proyectos con frecuencia quincenal permitiendo ejecutar los proyectos con buenas practicas de control (Sugiero la adopcion de PMK en Supermaxi)
5. Variacion del modelo de de negocio, pues en el 2012 se ejecutaron proyectos en la modalidad facturacion hombre mes (IESS, BIESS, BCO GYE), la administracion de los recursos humanos y del tiempo han sido responsabilidad del cliente.
6. El reclutamiento del personal que aunque sin experiencia (de Universidades), con la capacitacion adecuada en corto tiempo han permitido atender los proyectos

**ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS**

	ANÁLISIS DE LOS GASTOS					
	2012		2011	2010	2009	2008
<b>COSTO de Infraestructura</b>	<b>483,840</b>	<b>-19.3%</b>	<b>599,592</b>			
% s/ventas	8.7%		18.7%			
<b>Costos Directos</b>	<b>3,042,331</b>	<b>107.3%</b>	<b>1,467,298</b>			
% s/ventas	54.5%		45.7%			
<b>Gastos</b>	<b>1,308,320</b>	<b>33.4%</b>	<b>980,549</b>			
% s/ventas	23.5%		30.6%			
11. Gastos de ventas	430,324	33.0%	323,581			
12. Gastos de Administracion	218,553	31.1%	166,693			
13. Gastos Corporativos	659,443	34.5%	490,274			
<b>Amortizaciones</b>						
% s/ventas						
<b>Gastos financieros</b>	<b>6,008</b>	<b>-37.8%</b>	<b>9,657</b>			
% s/ventas	0.108%		0.3%			

**Proporción de Costos Y Gastos** COSTOS DIRECTOS 72.8% 67.6%



Análisis y comentarios

**COMPOSICIÓN DE LOS COSTOS DIRECTOS**

MDD	1,403,979.69
Orangetech	649,493.03
Servicios de terceros Nacionales	501,928.00
Servicios de terceros Exterior	272,276.65
Costos Indirectos	214,654.07

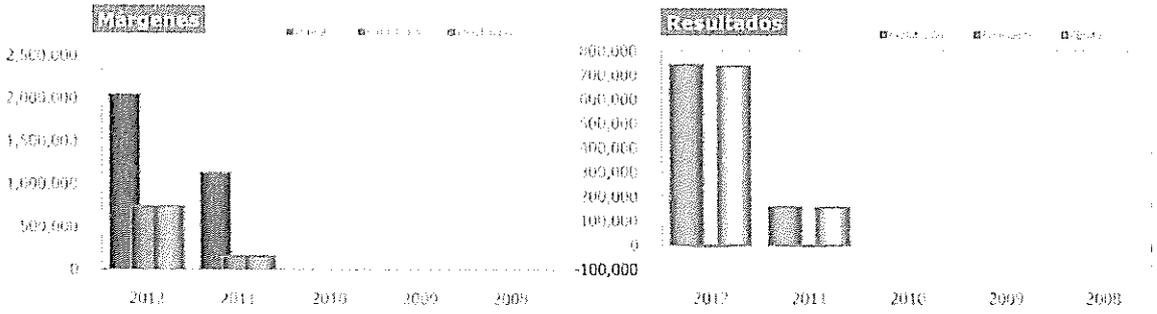
Con respecto al 2011 El total costos y gastos se incrementa en : 58% se justifica, pues el incremento de las ventas es del : 74 % **es decir existe un aumento en los gastos y costos de 1783404**

Se contrata a Hugo Perez para establecer un modelo de costeo, este es entregado a Kruger a fines de Dic 2012 para su validacion Se debe utilizar esta herramienta para poder costear los proyectos y de esta manera preparar las cotizaciones para clientes Los costos Directos es el 72.8% del total, los gastos operativos representan el 27.2% y son estos que en el 2013 se los administrara con mayor control

El 23.5% de los ingresos por ventas sirven para cubrir los gastos de Ventas, administracion y corporativos, esperando en el 2013 lograr una reduccion de almenos 5%, esto es 65416 dolares anual

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

MÁRGENES Y RESULTADOS		ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS				
	2012		2011	2010	2009	2008
INGRESOS netos TOTAL	5,578,082		3,207,269			
Costos Directos	3,042,331	54.5%	1,467,298			
COSTO de Infraestructura	483,840	8.7%	599,592			
<b>A MARGEN BRUTO</b>	<b>2,051,910</b>	<b>36.8%</b>	<b>1,140,379</b>			
11. Gastos de ventas	430,324	7.7%	323,581			
12. Gastos de Administracion	218,553	3.9%	166,693			
13. Gastos Corporativos	659,443	11.8%	490,274			
<b>B E.B.I.T.D.A.</b>	<b>743,590</b>	<b>13.3%</b>	<b>159,830</b>			
Amortizaciones						
<b>C RESULTADO Explotación</b>	<b>743,590</b>	<b>13.3%</b>	<b>159,830</b>			
<b>D RESULTADO Financiero</b>	<b>-5,845</b>	<b>-3601.8%</b>	<b>-3,655</b>			
Ingreso Financiero	162		6,002			
Gastos Financieros	-6,008		-9,657			
<b>E RESULTADO Antes de Impuestos</b>	<b>737,744</b>	<b>13.2%</b>	<b>156,175</b>			
15% Empleados	-110,662		-23,426			
23% Impuesto a la Renta	-144,229		-33,187			
<b>F RESULTADO NETO</b>	<b>482,854</b>	<b>8.7%</b>	<b>99,562</b>			



Análisis y comentarios

REPARTICION DE UTILIDADES

RESULTADO Antes de Impuestos	737,744
<b>15% Empleados</b>	110,662
SUBTOTAL	627,083
<b>23% Impuesto a la Renta</b>	111,056
SUBTOTAL	516,026
10% Reservas Legales	51,603
<b>DIVIDENDOS</b>	<b>464,424</b>
REINVERSION	250,000
<b>DIVIDENDOS A PARA ACCIONISTAS</b>	<b>214,424</b>

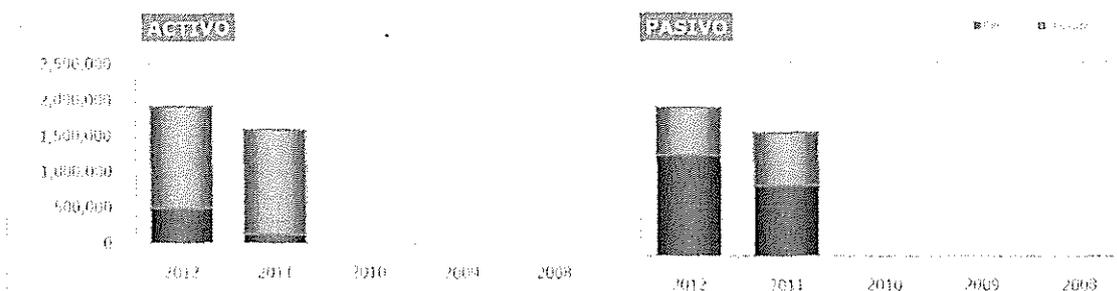
Se cancela hasta 15 Abril 2013

Dividendos para Accionistas

64%	E Kruger	137,231
23%	M Rivera	49,317
8%	B Montesdeoca	17,154
4%	P Zarate	8,577
1%	L Soto	2,144

## ANÁLISIS DE LOS BALANCES - 1

ACTIVO	ANÁLISIS DE LOS BALANCES					
	2012		2011	2010	2009	2008
<b>Activo FIJO</b>	<b>491,507</b>	268.8%	<b>133,271</b>			
% vs Total Activo	25.6%		8.4%			
<b>Activo CIRCULANTE</b>	<b>1,425,665</b>	-2.3%	<b>1,459,561</b>			
I. Efectivo Caja y Bancos	865,105	109.3%	413,348			
% E vs Total Activo	45.1%		26.0%			
II. Cuentas por cobrar.	555,224	-46.8%	1,043,739			
% CXC vs Total Activo	29.0%		65.5%			
Realizable		-100.0%	9			
% AR vs Total Activo			0.0%			
VI. Activos líquidos realizables	5,336	116.6%	2,464			
% AD vs Total Activo	0.3%		0.2%			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,917,172</b>	20.4%	<b>1,592,832</b>			
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>						
<b>PATRIMONIO NETO (PN)</b>	<b>1,060,856</b>	38.3%	<b>767,215</b>			
% PN vs Total PN y Pasivo	55.3%		48.2%			
<b>PASIVO (Exigible)</b>	<b>856,316</b>	3.7%	<b>825,617</b>			
% Pasivo vs Total PN y Pasivo	44.7%		51.8%			
Exigible a LARGO PLAZO (PLP)	240,067	63.8%	146,550			
% PLP vs Total PN y Pasivo	12.5%		9.2%			
Ex. CORTO PLAZO (Circulante PCP)	616,249	-9.3%	679,066			
% PCP vs Total PN y Pasivo	32.1%		42.6%			
<b>TOTAL PATR. NETO Y PASIVO</b>	<b>1,917,172</b>	20.4%	<b>1,592,832</b>			

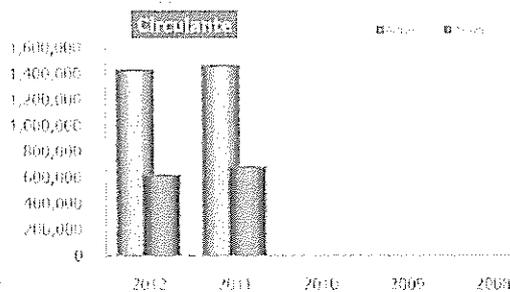
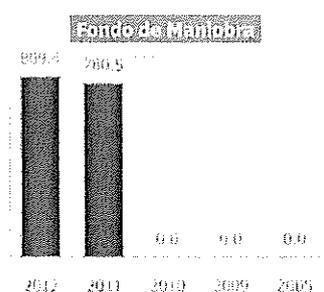
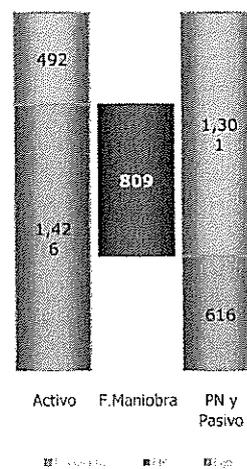


El 1 Ene 2012 se realiza por primera vez el ajuste por NIIF del periodo 2011 en el patrimonio por el valor de 45.104 usd, sin embargo para este informe se realiza la comparación con los balances presentados al SRI y Super CIAS bajo NEC

**ANÁLISIS DE LOS BALANCES - 2**

	2012	2011	2010
<b>FONDO DE MANIOBRA (NOF)</b>	<b>809,415</b>	<b>780,494</b>	
	3.7%		
<b>% Variación interanual</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIVO</b>	20.4%	100.0%	
Activo Fijo	268.8%	100.0%	
Activo Circulante	-2.3%	100.0%	
<b>Patrimonio Neto y PASIVO</b>	20.4%	100.0%	
Patrimonio Neto	38.3%	100.0%	
Pasivo Largo Plazo	63.8%	100.0%	
Pasivo Corto Plazo	-9.3%	100.0%	

**BALANCE**  
en miles



Análisis y comentarios

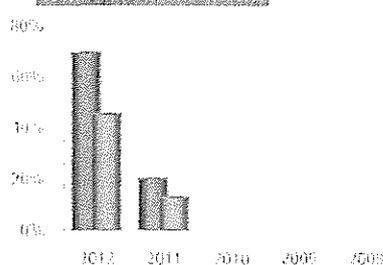
El Fondo de Maniobra son los flujos que necesita Kruger para financiar la operación de la empresa, este tiene una relación directa con las ventas, si existe aumento en el volumen de ventas también esto demanda mayor fondo. El gráfico del circulante expresa un crecimiento del activo corriente en relación al pasivo (PCP), si se determina que Kruger tiene una liquidez sustentada.

Los estados financieros anuales son sometidos a un proceso de auditoría para el periodo fiscal 01 Ene al 31 Dic. El Dictamen de auditoría, es un dictamen con una opinión limpia y los estados financieros que se incluyen en el informe son el resultado de este proceso.

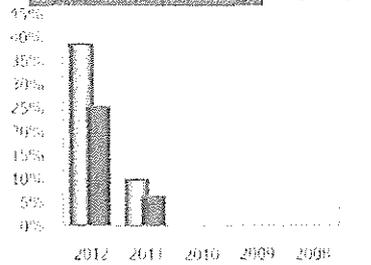
**ANÁLISIS FINANCIERO - 1 - Rentabilidad**

<b>RENTABILIDAD</b>	2012	2011	2010	2009	2008
RFB Rent. Del Patrimonio Neto	69.5%	49.2%	20.4%		
ROE Rent Neta del Patrim Neto	45.5%	32.5%	13.0%		
REB Rent. Del Activo	38.5%	28.7%	9.8%		
ROA Rent. Net del Activo	25.2%	18.9%	6.3%		
ROI Rent. Neta de Capital Pagado	128.8%	88.9%	39.8%		

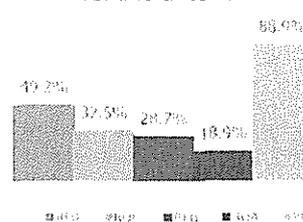
**Rentabilidad Financiera**



**Rentabilidad Económica**



**Variación vs. año anterior**



Análisis y comentarios:

**AÑO 2012**

**RFB indica que cada dólar del Patrimonio Neto tiene una utilidad antes de impuestos de 69 ctv de dólar y representa un crecimiento del 49.2% con respecto al ejercicio anterior**

(Utilidad antes Imp, es la utilidad antes del 15% de empleados y 23% de Impuesto a la renta)

**ROE indica que cada dólar del Patrimonio Neto genera una utilidad neta de los accionistas 45 ctv dólar y representa un crecimiento del 32.5% con respecto al ejercicio anterior**

( Patrimonio Neto = Capital + Reservas Legales + Utilidades años Anteriores + Utilidad Ejercicio Actual)  
(Utilidad Neta es la utilidad despues de impuestos)

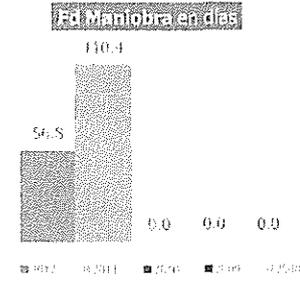
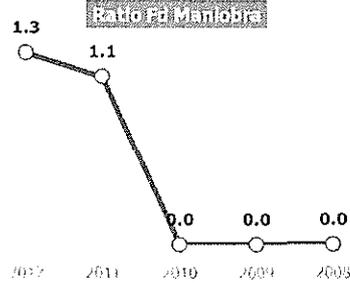
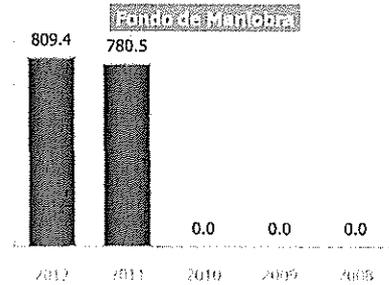
**REB, establece que cada dólar del Activo, Kruger genera una utilidad antes de impuestos de 38 ctv dólar y representa un crecimiento del 28.7% respecto al ejercicio anterior**

**ROA indica que cada dólar del activo, Kruger genera una utilidad despues de impuestos de 25 ctv dólar y representa un crecimiento del 18.9% con respecto al ejercicio anterior**

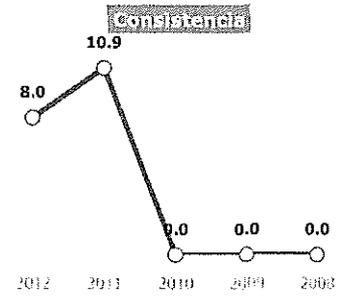
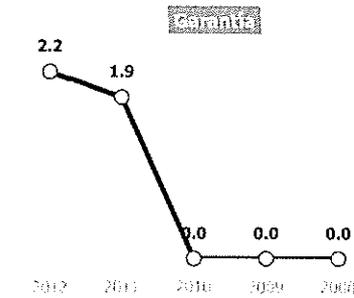
**ROI, indica que cada dólar del Capital Social Pagado está generando una utilidad neta de 1 dolar con 28 ctv y representa un crecimiento del 88.9% con respecto al ejercicio anterior**

**ANÁLISIS FINANCIERO - 2 - Solvencia**

<b>FONDO MANIOBRA</b>	2012	2011	2010	2009	2008
Fondo de Maniobra	809,415	3.7%	780,494		
Ratio Fondo de Maniobra	1.3	0.2	1.1		
Ratio FdM en días	56.8	-53.6	110.4		



<b>GARANTÍA</b>	2012	2011	2010	2009	2008
Garantía o solvencia	2.2	0.3	1.9		
Consistencia o firmeza	8.0	-2.9	10.9		
Estabilidad	1.5	-0.3	1.7		



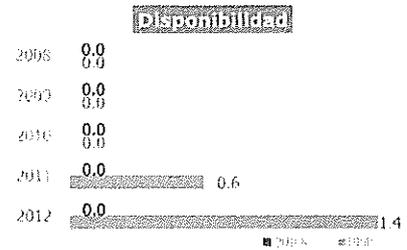
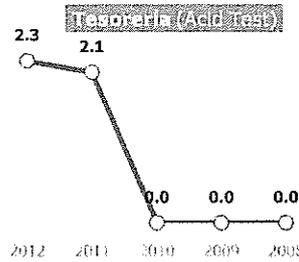
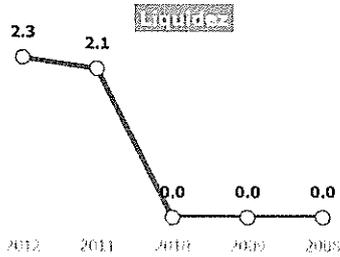
Análisis y recomendación:

**AÑO 2012**

**RATIO FONDO DE MANIOBRA**, cada dólar del Pasivo Corriente puede ser cubierto con 1.3 dólares del fondo de maniobra, lo cual indica que Kruger no tiene que recurrir a proveedores para disponer de fondos para su operación  
**SOLVENCIA**, por cada dólar del Pasivo la empresa dispone de 2.7 dólares del activo total para cumplir sus obligaciones  
**CONSTANCIA**, la empresa dispone de 8.5 dólares para cubrir la deuda de largo plazo  
**ESTABILIDAD**, la empresa dispone de 1.3 dólares del activo total para respaldar el patrimonio y el pasivo de largo plazo

**ANÁLISIS FINANCIERO - 3- Liquidez**

<b>LIQUIDEZ</b>	2012	2011	2010	2009	2008
Liquidez	2.3	0.2	2.1		
Tesorería (Acid Test)	2.3	0.2	2.1		
Disponibilidad	1.4	0.8	0.6		
Dispon. Inmediata (Quick)					



Análisis y comentario:

**Año 2012**

Liquidez, por cada dólar del pasivo corriente Kruger dispone de 2,3 dólares de su circulante para cubrir sus obligaciones de corto plazo

En el gráfico de liquidez se observa que crece de manera sustentada, lo que indica que Kruger dispone de finanzas sanas para su operación.

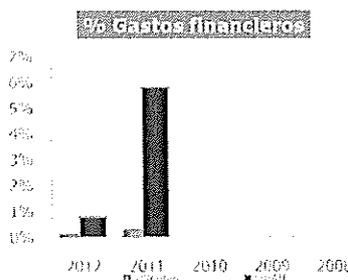
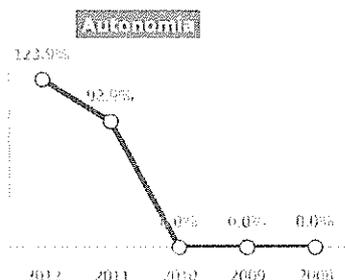
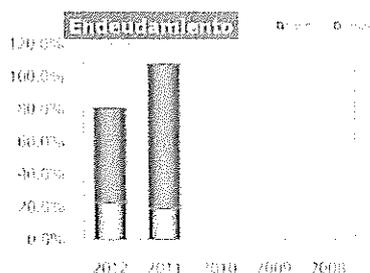
Disponibilidad, al 31 Dic 2012 por cada dólar del pasivo corriente, Kruger dispone de 1,4 dólares en efectivo para cubrir con su obligación de corto plazo y representa el crecimiento del 80% con respecto al ejercicio anterior

Kruger dispone de una muy buena liquidez, esto se debe al aumento del efectivo en el 109%, sin embargo al no realizar inversiones oportunas (se pudo haber invertido 268416 usd) se tiene dinero ocioso, esto se corrige al final del ejercicio, cuando se decide la compra de un terreno por el valor usd 251448, en el que se construirá el edificio K+

Se realizan también las siguientes Inversiones: 60.000 Zafiro, 15.000 Henao, 4,825 Diego Gonzalez  
 Zafiro corporación de capitales angeles que invierte en empresas a ser recuperadas, retorno promedio anual 18-20%  
 Henao es la venta de flores por Internet para USA, el personal que esta dedicado tiene experiencia en el modelo de negocio es una empresa creada en NY USA de las cuales 40% es propiedad de Kruger  
 Diesgo Gonzalez que es un SW de red social con funcionalidades parecidas y mejoradas de las que existen actualmente

**ANÁLISIS FINANCIERO - 4 - Endeudamiento**

<b>ENDEUDAMIENTO</b>	2012	2011	2010	2009	2008
<b>Endeudamiento</b>	80.7%	-0.3	107.6%		
Endeudamiento a Largo Plazo	22.6%	0.0	19.1%		
Endeudamiento a Corto Plazo	58.1%	-0.3	88.5%		
<b>Apalancamiento</b>	180.7%	-26.9%	207.6%		
<b>Calidad de la deuda</b>	72.0%	-10.3%	82.2%		
<b>Autonomía</b>	123.9%	31.0%	92.9%		
Autofinanciación s/Ventas	8.7%	0.1	3.1%		
Autofinanciación s/Activo	25.2%	0.2	6.3%		
Capacidad dev. préstamos	107.2%	0.2	88.3%		
% Gastos financ./Ventas	0.1%	-0.2%	0.3%		
% Gastos Financieros/BAII	0.8%	-5.0%	5.8%		
Cobertura Gastos Financieros	122.8	106.6	16.2		



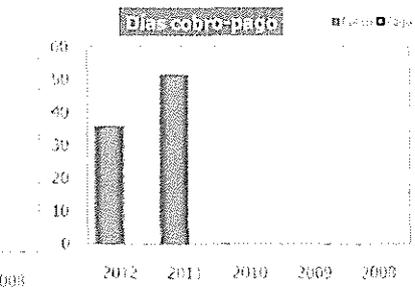
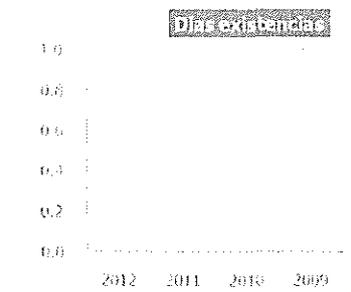
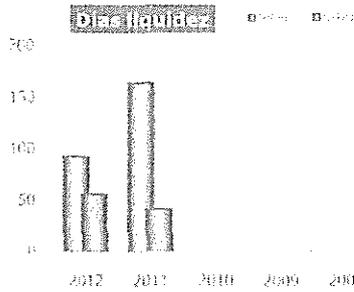
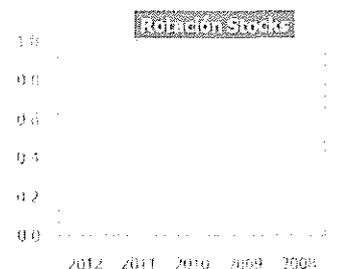
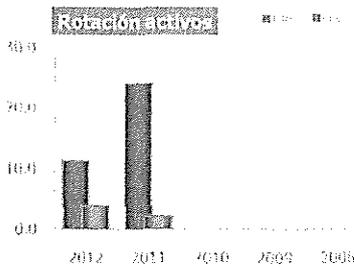
**Análisis y comentarios**

**2012**

Endeudamiento, PASIVO/PATRIMONIO, el 80.7% de los pasivos pueden ser financiados con el Patrimonio  
 Endeudamiento a Largo Plazo, PASIVO NO CTE / PATRIMONIO, el 22.6% del Pasivo Largo Plazo puede financiarse con Patrim  
 Endeudamiento a Corto Plazo, Pasivo Cte/ Patrimonio, el 58.1% del Pasivo Corriente puede financiarse con el Patrimonio  
 Apalancamiento, Activo/Patrimonio, cada 180.72 dolares del activo, la empresa financia 100 dólares con el patrimonio  
 y los 80.72 restantes lo financia la operación de la empresa con el Fondo de Maniobra (Activo Corriente - Pasivo corriente)  
 Calidad de la deuda, CXP / Pasivo, el 72% de los Pasivos corresponde a CXP ctte, es decir el mayor porcentaje de los  
 pasivos se paga con la operación de Kruger en el ejercicio en curso, lo que demuestra que Kruger es una emprs sólida  
 Autonomía, Patrimonio/Pasivo, por cada dólar que Kruger tiene obligación con terceros, posee 1.24 dólares del Patrimonio  
 que respalda la deuda contraída, **es decir la empresa es sujeta de crédito ante cualquier empresa financiera**  
 Autofinanciación s/ventas, Utilidad Neta/ventas, indica que por cada dólar que se vende se obtiene 0.087 dolares de Util Neta  
 Autofinanciación s/Activos, Utilidad Neta/Activos, cada dólar que conforma el activo, obtiene 0.252 dolares de Util Neta  
 %Gastos financ./Ventas, cada dólar que venta Kruger se incurre en 0.01 ctv dólar en gastos financieros, se tiene una buena  
 política con los proveedores y clientes que no se recurre en multas e intereses por incumplimiento de las obligaciones  
 %Gastos financ./BAII, cada dólar del beneficio antes de impuestos generado se incurre en 8 ctv dólar en gastos financieros,  
 Cobertura Gasto Financ, Benef Bruto/Gasto Financ, cada dólar de gasto financiero se dispone 122,8 dólares del Benef Bruto  
 para financiarlo

**ANÁLISIS FINANCIERO - 5 - Gestión**

<b>GESTIÓN</b>	2012	2011	2010	2009	2008
Rotación Activo Fijo	11.3	12.7	24.1		
Rotación Activo Circulante	3.9	1.7	2.2		
Rotación Activo Total	2.9	0.9	2.0		
Circulante (días venta)	92.0	71.8	163.8		
Tesorería (días venta)	55.8	14.9	40.9		
Tesorería (días compra)					
Rotación Stocks					
Días existencias					
Días pago proveedores					
Días cobro clientes	35.6	-15.8	51.4		



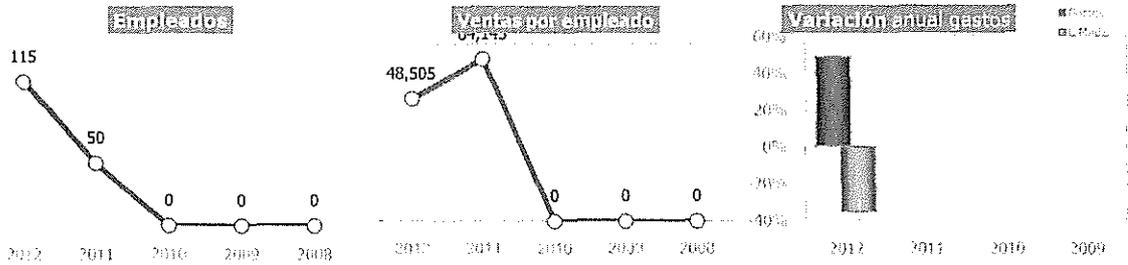
Análisis y comentarios:

**2012**

**Rotación Act Circ, Ventas/Act Circ**, por cada dolar del Act Circu que genere la operacion, se tiene que vender 3.9 dólares  
**Rotación Act Fijo, Ventas/Act Fijo**, por cada dolar del Activo Fijo, se tiene que vender 11.2 dólares  
**Circul (días venta), Circul/Ventas\*#días**, Kruger se tarda 91,7 días en convertir una venta en Activo Circulante (CXC, Banc y es una disminucion del 72. 2 días en relacion al ejercicio anterior, sin embargo de que las ventas crecieron en el 73%  
**Tesoreria(días Venta), bancos/ventas\*#días**, Kruger se tarda en 55.5 días en convertir una venta en cash. Existe un incremento de 14.5 días en relacion al ejercicio anterior debido al crecimiento de ventas en el 73%  
**Rotacion Act Total, Ventas/Act Total**, por cada dolar del Activo total, se tiene que vender 2.9 dólares  
**Días de cobro clientes**, las cuentas por cobrar se tardan 35.6 días en efectivisarse, existe una decremento de 15.8 días en relacion al ejercicio anterior, lo que denota una buen gestion de cobrnaza, considerando que las ventas se incremento en el 73%.

**ANÁLISIS FINANCIERO - 6 - Recursos Humanos**

RECURSOS HUMANOS	2012	2011	2010	2009	2008
Número de empleados	115	50			
% Variación nº empleados	130.0%				
Gastos de personal (nomina)	-1,403,979.69	-941,963.82			
% Variac. costes personal	49.0%				
Coste Nomina por empleado	-12,208.52	-18,839.28			
% Variación coste medio	-35.2%				
Ventas por empleado	48,505.06	64,145.38			
% Variación anual v.p.e.	-24.4%				



Análisis y comentarios

**2012**

Coste Nomina por Empleado, cada empleado le representa a Kruger -12209 dólares de costo promedio

Ventas por Empleado, cada colaborador debió haber generado 48505 dólares de ventas

Resultado antes de impuestos por colaborador, cada colaborador genera un resultado antes de impuestos de 6415 dólares

La Compañía otorga a sus empleados beneficios de corto plazo como parte de sus políticas de compensación y retención del personal.

Los beneficios a corto plazo se encuentran comprendidos principalmente por remuneraciones, beneficios sociales y participación de los empleados en las utilidades.

Estos beneficios son registrados al momento en que se devenga la obligación y usualmente son pagados antes de 12 meses, por lo tanto, no son descontados.

Las provisiones registradas producto de prestaciones recibidas y no pagadas al 31 de diciembre de 2012 y 2011 son como sigue:

	2012	2011
IESS por pagar	US\$ 29.753	22.596
15% de participación de los empleados en las utilidades	110.662	23.426
Beneficios sociales:		
Décimo tercer sueldo	14.266	7.786
Décimo cuarto sueldo	6.968	5.673
Vacaciones	48.983	4.856
Fondos de reserva	4.530	952
	US\$ 215.161	65.289

Gastos del Personal

Los montos registrados por gastos de personal en el estado de resultados por los años que terminaron el 31 de diciembre de 2012 y 2011 son los siguientes:

	2012	2011
Remuneraciones, comisiones y bonificaciones	US\$ 1.339.888	1.117.704
Beneficio de corto plazo a los empleados	480.766	376.332
Participación de los trabajadores en las utilidades	110.661	23.426
Otros gastos de personal	1.941	-
	US\$ 1.933.255	1.517.462

**Informe Mercantil**  
KRUGERCORPORATION S.A.  
**2012**

**INFORME MERCANTIL**

**ÍNDICE**

<b>1- Distribución de resultados</b> .....	Pág. 3
<b>2- Composición del Órgano de Administración</b> .....	Pág. 4
<b>3- Análisis de supuestos de posible disolución</b> .....	Pág. 5
<b>4- Capital Social</b> .....	Pág. 6
<b>5- Distribución del Capital</b> .....	Pág. 7
<b>6- Valor de Patrimonio</b> .....	Pág. 8

**1- Distribución de resultados****IM 1****BASE DE REPARTO**

Resultados del Ejercicio	737,744.21
--------------------------	------------

**DISTRIBUCIÓN**

15% Empleados	110,661.63
23% Impuesto a la Renta	144,228.99
Capitalización para edificio K+	244,604.70
Dividendos para socios	214,424.00
Total distribuido	737,744.21

Región y distribución

**2- Composición del Órgano de Administración****IM 2****TIPO DE ADMINISTRACIÓN:** Comité Directivo

<u>Cedula</u>	<u>Apellidos y nombre / Razón social</u>	<u>Cargo</u>	<u>Fecha poder</u>	<u>Fecha fin</u>
	Ernesto Kruger Teran	Presidente Ejecutivo		
	Miguel Rivera Armendariz	Gerente General		
	Bolivar Montesdeoca	Gerente Tecnico		
	Pablo Zarate Matinez	Gerente de Operaciones		
	Boris Monsalve	Gerente Comercial		

Firma y calificación

**3- Análisis de supuestos de posible disolución**

**IM 3**

---

**La sociedad no incurre en dicha causa de disolución**

Al cierre del Ejercicio, el Capital Social de la entidad era de 375,000 y la mitad: 187,500  
siendo el Patrimonio Neto : 1,060,856 (superior a dicho importe).

Notas y observaciones:

## 4- Resumen del Capital Social

IM 4

La sociedad no cotiza en bolsa

**Resumen de la composición del capital social:**

- Valor Nominal: 375,000.00

Tipo	Nominal	Número	Del número	Al número
A	1.00000	375,000		
B				

Notas y observaciones:

## 5- Distribución del Capital Social - Relación de socios

IM 5

## Distribución del capital social entre los socios a 31 de diciembre de 2012

Socio	Participación	Serie	Número	% Titularidad
Ernesto Kruger Teran		A	236,250	100.00%
Miguel Rivera Armendariz		A	90,000	100.00%
Bolivar Montesdeoca		A	30,000	100.00%
Pablo Zarate		A	15,000	100.00%
Lorena Soto		A	3,750	100.00%

Total

375,000 \*

\* Total acciones = Número de acciones x Porcentaje de titularidad

## 6- Valor de Patrimonio

IM 6

Socio	Número	V. Nominal	V. Teórico	Valor en Bolsa
Ernesto Kruger Teran	236,250	\$ 236,250	\$ 668,339	
Miguel Rivera Armendariz	90,000	\$ 90,000	\$ 254,606	
Bolívar Montesdeoca	30,000	\$ 30,000	\$ 84,869	
Pablo Zarate	15,000	\$ 15,000	\$ 42,434	
Lorena Soto	3,750	\$ 3,750	\$ 10,603	

375,000      \$ 375,000      \$ 1,060,856