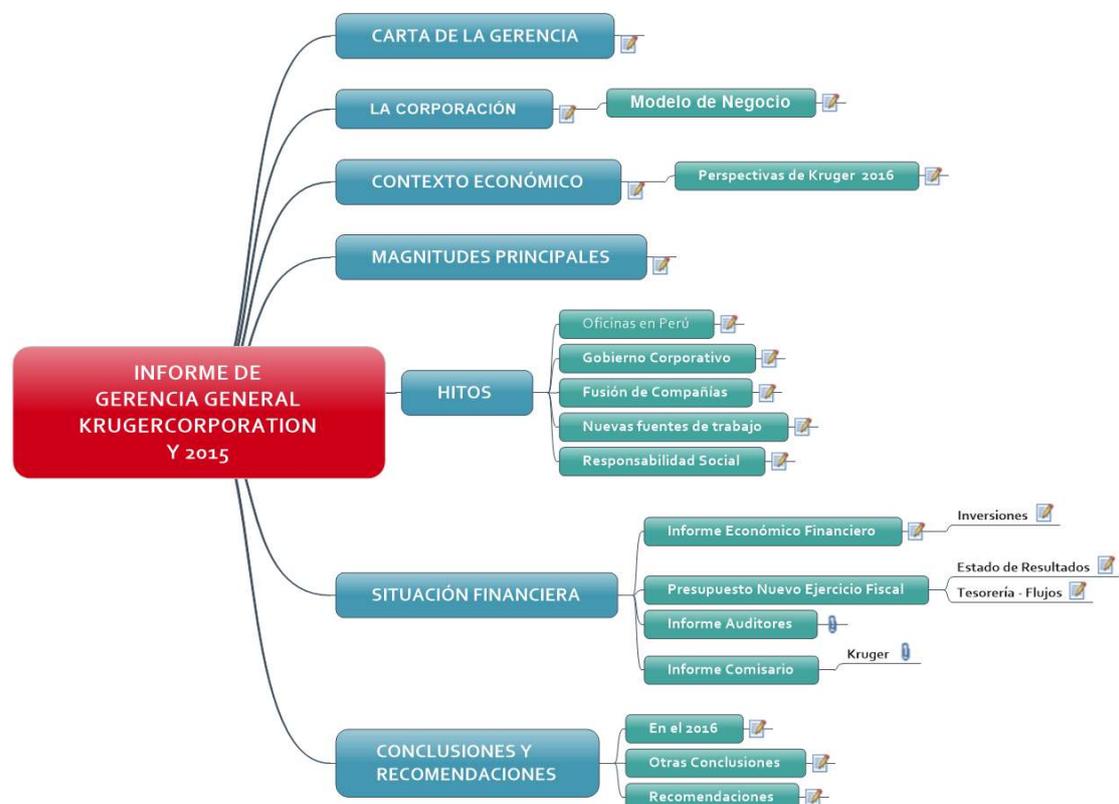


# INFORME DE GERENCIA GENERAL KRUGERCORPORATION Y 2015



1	CARTA DE LA GERENCIA .....	2
2	LA CORPORACIÓN .....	3
2.1	Modelo de Negocio .....	6
3	CONTEXTO ECONÓMICO .....	10
3.1	Perspectivas de Kruger 2016 .....	11
4	MAGNITUDES PRINCIPALES.....	12
5	HITOS.....	13
5.1	Oficinas en Perú .....	13
5.2	Gobierno Corporativo .....	14
5.3	Fusión de Compañías .....	15
5.4	Nuevas fuentes de trabajo .....	16
5.5	Responsabilidad Social .....	17
6	SITUACIÓN FINANCIERA .....	19

6.1 Informe Económico Financiero .....	19
6.1.1 Inversiones .....	23
6.2 Presupuesto Nuevo Ejercicio Fiscal.....	27
6.2.1 Estado de Resultados .....	27
6.2.2 Tesorería - Flujos .....	28
6.3 Informe Auditores .....	30
6.4 Informe Comisario.....	30
6.4.1 Kruger .....	30
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	30
7.1 En el 2016.....	30
7.2 Otras Conclusiones.....	35
7.3 Recomendaciones .....	36

## 1 CARTA DE LA GERENCIA

Estimados accionistas,

Seguimos siendo una Corporación que nos adaptamos a un entorno cambiante y difícil de predecir. A lo largo de estos veinte y un años hemos enfrentado entornos económicos diversos, con momentos favorables y otros con dificultad. Hemos actuado con determinación, creatividad y con pasión por las cosas bien hechas; fomentando con nuestros accionar un compromiso continuo: con nuestros clientes, con nuestros colaboradores, con nuestros accionistas y con todos los actores con los que nos relacionamos.

2015 fue un año de crisis económica con un entorno local y mundial debido especialmente a la caída del precio del petróleo y a la apreciación del dólar, haciendo que el entorno sea cambiante a distintos ritmos, sin embargo de aquello Kruger a pesar de no haber cumplido sus metas, ha logrado con proactividad encontrar oportunidades, que han permitido crecer en 32% con respecto al 2014.

La vocación por la innovación y la tecnología, con un enfoque de simplicidad, está en el ADN de Kruger, lo que va a permitir iniciar el próximo gran salto, el de ser una Corporación Internacional de consultoría y de tecnología, capaz de ofrecer servicios especializados y diferenciados, con el mejor talento humano.

Los esfuerzos de la Corporación están enfocadas en desarrollar y comercializar nuevas ofertas de servicios y soluciones con suficiente rapidez y mejorar la eficiencia de los procesos de producción y entrega, que acompañado con una gestión exigente del balance (inversión, capital circulante y cash flow), serán los elementos clave con

los que contará Kruger para seguir siendo una Corporación de éxito en beneficio de sus clientes, sus colaboradores y sus accionistas.

Se cuenta con la cultura KRUGER, valores, capacidad y voluntad, para seguir avanzando y desarrollar una Corporación con reputación, preferida por un mercado exigente, siempre contando con el mejor talento humano. Es el reto para la nueva generación de Krugerianos.

Queda un camino por recorrer, en el que los nuevos Krugerianos tienen que ejecutar estrategias, sabiendo que enfrentan a un entorno con cambios profundos y acelerados, además de la presencia de nuevos competidores, pero ellos tienen la capacidad y la voluntad para hacerlo.

Deseamos, con el presente informe de nuestro desempeño, hacer partícipe de esta evolución, a todo el grupo de interés con los que nos relacionamos.

Gracias por la gentil atención

Atentamente

Miguel Rivera A.

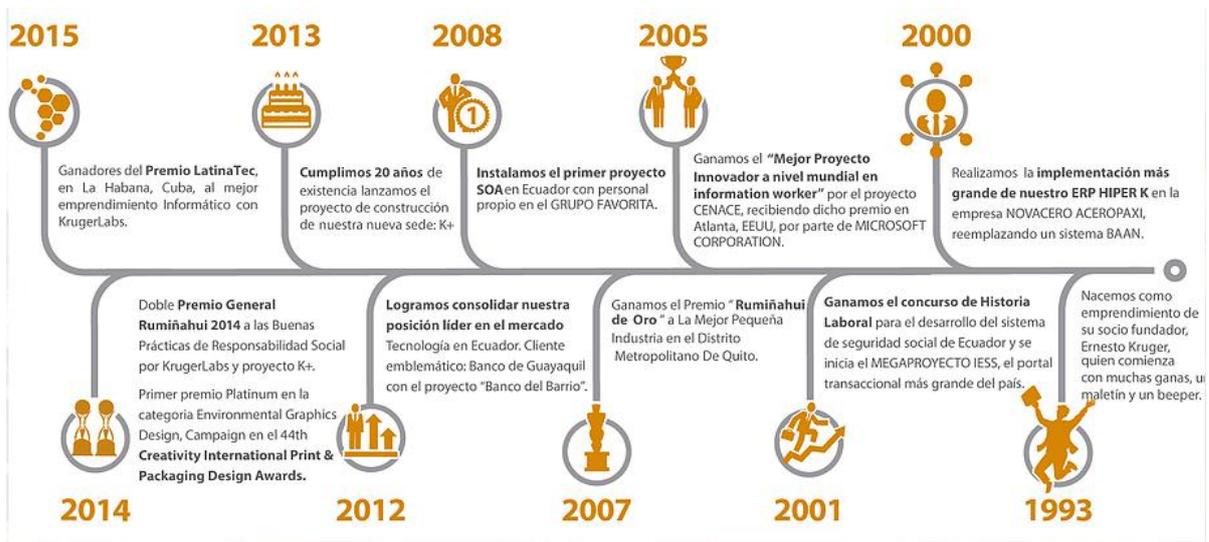
## **2 LA CORPORACIÓN**

La CORPORACIÓN KRUGER es privada de capital 100% ecuatoriano, fundada en 1993, que se ha consolidado en el mercado ecuatoriano por su experiencia, confiabilidad e innovación.

El equipo de dirección ejecutiva (gobernados por buenas prácticas de Gobierno Corporativo) funciona como un modelo basado en consensos, mirando circularmente. Los ejecutivos del directorio poseen una mentalidad y comportamiento flexible, su actuación está orientada a la innovación y experimentación, lo que conduce a un comportamiento que apoya al desarrollo de visión, a la capacidad de integración y orienta a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Somos más 250 profesionales altamente comprometidos con los valores y objetivos de la Corporación. Para la CORPORACIÓN KRUGER es fundamental la calidad humana, el ambiente laboral, los conocimientos, la experiencia y el profesionalismo que caracterizan a nuestros ingenieros y consultores.

### **NUESTRA HISTORIA**



(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/#!concenos/ciz7>)

## Qué hacemos?

**KRUGER** es una Corporación especialista en proyectos de innovación basados en tecnologías de información e ingeniería. Buscamos añadir valor a nuestros clientes para mejorar su eficiencia, productividad, calidad, posición competitiva y participación de mercado. Proponemos líneas de negocio que van desde la conceptualización innovadora de una solución hasta su puesta en práctica mediante una gestión de proyectos.

Nuestra exitosa trayectoria empresarial es el resultado de la experiencia acumulada desde 1993, en distintos sectores de negocio tales como: gobierno, industria, manufactura, retail, alimentos, salud, energía, banca y telecomunicaciones.

El liderazgo alcanzado por **KRUGER** se explica por la versatilidad de sus proyectos implantados, la capacidad de nuestro equipo de más de 250 profesionales y las alianzas estratégicas establecidas con socios de negocio de categoría mundial.

Basados en dos grandes pilares: Kruger IT y Kruger Singularity, desarrollamos proyectos de innovación que incorporan Ingeniería EPC, Consultoría, Integración, Mejora de Procesos, Services Factory, Soluciones y FabriKa de Innovación, para lo cual disponemos de dos grandes pilares, que son nuestras líneas de negocio:



Nuestros clientes son empresas del sector público y privado (locales e internacionales), que lideran y buscan constantemente ser competitivos por medio de invertir en optimizar y expandir sus operaciones para atender mejor a sus clientes. En el caso de empresas privadas, lograr mayor rendimiento financiero y hacer crecer el valor de sus negocios. Nuestros clientes buscan relaciones profesionales de confianza, socios estratégicos que los ayuden a innovar, a tener una amplia visión de su negocio y los acompañen para alcanzar sus objetivos y metas de éxito.

(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/quienes-somos/>)

## **FACTORES DE ÉXITO**

**Disponer una cultura empresarial** en resumen:

*"Nos interesa que nuestro equipo de trabajo esté feliz, saludable y con bajo estrés, pues creemos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos principios de felicidad como parte integral de nuestra cultura.*

*Por eso todos los elementos culturales como los valores, comportamientos, símbolos y sistemas de la cultura de Kruger son la perfecta conjunción de 2 componentes muy importantes:*

- *El corazón que es el Happiness*
- *El cerebro que es el resultado"*

(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/#!cultura-kruger/coyv>)

La cultura Kruger se sustenta en la misión, visión y valores:

### **Misión**

Innovamos para el éxito de nuestros clientes

### **Visión**

Ser un referente de innovación internacional.

### **VALORES**



(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/#!concenos/ciz7>)

### **Creamos tecnologías para innovar, ser pioneros**

KRUGER es una empresa consultora en innovación estratégica: Nuestros servicios se diseñan a la medida de las necesidades de nuestros clientes con una visión innovadora que les permitan un crecimiento sostenido a través de nuestro portafolio de tecnología.

### **Creamos valor agregado a nuestros clientes**

Para mejorar en eficiencia, productividad, calidad, posición competitiva y participación de mercado. Proponemos servicios estructurados de Arquitectura Empresarial que van desde la conceptualización innovadora de una solución hasta su puesta en práctica mediante una gestión de proyectos.

### **Creamos relaciones de confianza con nuestros clientes**

Nuestros clientes buscan relaciones profesionales de confianza, socios estratégicos que los ayuden a innovar, a tener una amplia visión de su negocio y los acompañen para alcanzar sus objetivos y metas de éxito.

### **Experiencia y Prestigio adquiridos en el tiempo.**

A lo largo de nuestra trayectoria, más de 100 clientes con incontables casos de éxito pueden dar fe de su confianza en KRUGER.

**Desarrollo y adaptación del OFFERING**, acorde a la demanda del mercado y combinando recurrencia con rentabilidad

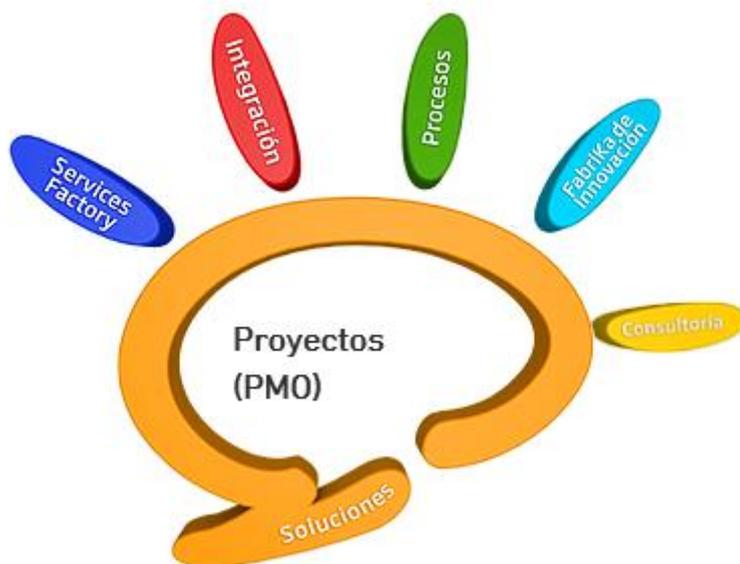
## **2.1 Modelo de Negocio**

Disponemos de dos líneas de negocios:



Estos dos modelos de negocio contribuyen a la creación de riqueza, a través de la generación de soluciones y servicios, y de aquello que es propio y distintivo de la Corporación: la innovación, como requisito indispensable para el desarrollo. Nuestras soluciones y servicios son herramientas que contribuyen al desarrollo para el beneficio de nuestros clientes, y nos mantienen como pioneros en el mercado Ecuatoriano de TIC's.

## KRUGER IT



## PROYECTOS PMO

Todos nuestros servicios y proyectos son administrados desde una PMO (Project Management Office) en la cual contamos con consultores certificados como PMP's. La experiencia acumulada de años y decenas de proyectos administrados, nos permite brindar este servicio a nuestros clientes, siguiendo estándares definidos en buenas prácticas como las del Project Management Institute.

## SERVICES FACTORY

Parte de lograr la eficiencia de los procesos y su flexibilidad, es que al interior de las organizaciones los activos de software de IT mantengan una interoperabilidad eficiente, administrable y clara; para ello, la integración entre las mismas es necesaria, lo cual normalmente se logra a través de la implementación de una Arquitectura Orientada a Servicios (SOA) y la utilización de herramientas como ESB (Enterprise Service Bus). Para estos servicios KRUGER cuenta con una amplia experiencia y una plantilla extensa de especialistas, además de contar con soluciones ajustadas a las necesidades de cada cliente de los fabricantes más importantes como IBM, Oracle y RedHat.

## **INTEGRACIÓN**

Muchos de los procesos de automatización requieren la construcción de piezas de sistemas, las cuales, de acuerdo a la visión de KRUGER, deben cumplirse dentro de una Arquitectura coherente y por tanto enfocada para ser consumida como servicios. Para ello cubrimos todo el ciclo de proyectos de Desarrollo: análisis, desarrollo, testing, producción de soluciones a la medida de las necesidades de nuestros clientes en lenguajes Java, .Net, Android, Python, Ruby, etc., bajo metodologías ágiles con ingenieros de elevado nivel y experiencia técnica.

## **OPTIMIZACIÓN Y AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS**

Definimos, levantamos, optimizamos y automatizamos sus procesos para orientarlos a brindar a sus clientes valor agregado.

KRUGER entrega servicios que van desde el proceso consultivo de levantamiento y optimización de procesos, para lo cual hemos desarrollado metodologías ágiles propias y prácticas innovadoras para la obtención de resultados disruptivos, hasta la automatización de los mismos a través de soluciones BPM de las principales firmas mundiales como IBM, Oracle, Bonita y RedHat, para lo cual también empleamos metodologías de implementación probadas.

## **FABRIKA DE INNOVACIÓN**

Aseguramos la interacción de sus clientes y empleados mediante medios como portales, intranets, dispositivos móviles, redes sociales, tv digital, kioskos, etc. Integrando tecnologías innovadoras y experiencia de usuario única.

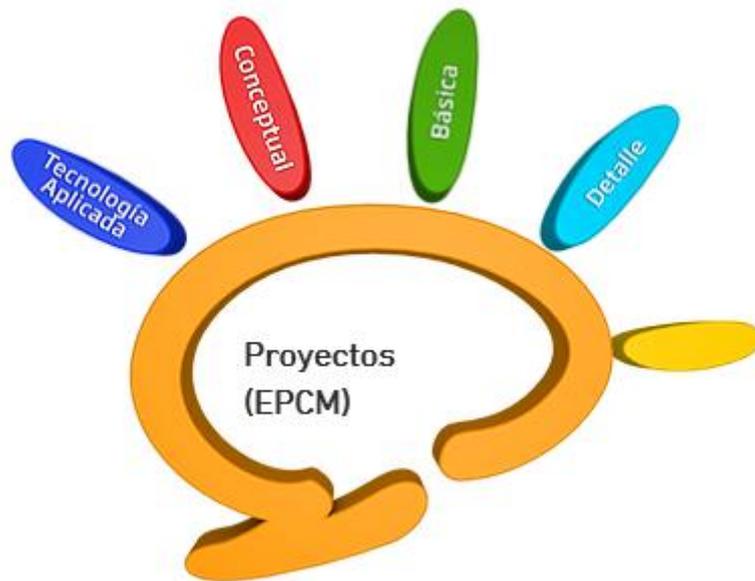
## **CONSULTORÍA**

Diseñamos y optimizamos modelos de negocio innovadores con estructuras de tecnología sólidas y confiable, alineadas a sus estrategias y procesos para maximizar el valor de su empresa.

## **SOLUCIONES**

Buscamos y proporcionamos las mejores soluciones especializadas, completas e integrales para que nuestros clientes las puedan usar de acuerdo a sus necesidades identificadas.

## **KRUGER SINGULARITY**



Los servicios Singularity incluyen diseños de ingeniería con tecnología aplicada en 3 etapas: conceptual, básica y de detalle. La ingeniería conceptual es cuando se diseña la idea en papel, la básica corresponde al momento donde se corrobora o comprueba que lo que está ideado se puede hacer y, por último, la ingeniería de detalle la cual es la etapa de implementación e incluye todos los detalles constructivos por disciplina (Civil, Mecánica, Procesos, Eléctrica, Telecomunicaciones, Instrumentación y Control, Electrónica, Sistemas Informáticos)

### **INGENIERÍA CONCEPTUAL**

- Viabilidad técnica.
- Cronograma inicial del proyecto: actividades, recursos, tiempos, hitos
- Recopilación de requerimientos del cliente.
- Reunión en sitio con el cliente para evaluar las instalaciones.
- Costos de inversión y rentabilidad.
- Factibilidad económica
- Análisis de Riesgos.
- Costos de mantenimiento.
- Diagramas de flujo de procesos.

### **INGENIERÍA BÁSICA**

- Estudios de instalaciones físicas (planta) y revisión de planos de equipos en función de medidas para que cumpla con normas y estándares de seguridad industrial.
- Revisión de diagramas de flujo de los procesos y elaboración de los diagramas P&ID (Piping and Instrumentation Diagram), diagramas unifilares para las instalaciones eléctricas, diagramas de control entre otros.
- Dimensionamiento de los equipos a utilizar según la disponibilidad en planta.
- Selección del software y el hardware que hará parte del proyecto.
- Realizar los cálculos preliminares de cada sistema que hace parte del proyecto (mecánico, hidráulico, eléctrico, neumático, electrónico, etc.).

- Listado inicial de equipos: PLC, AC Drives, sensores, válvulas, tubería, cable, fuentes de alimentación, motores y en general todo lo que hará parte del proyecto.
- Selección de proveedores de equipos desde el punto de vista financiero y técnico.

## INGENIERÍA DE DETALLE

### Montaje e instalación

- Revisión ingeniería básica.
- Desarrollo de diagramas y planos eléctricos, mecánicos, hidráulico, neumáticos, de montaje definitivos e implementarlos.
- Programación y parametrización de dispositivos (PLC, AC drives, etc.)
- Diseño y configuración de los interfaces maquina humano (HMI) y supervisión control y adquisición de datos (SCADA)
- Documentación de cada proceso y etapa del proyecto.
- Capacitación al personal.

(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/consultoria-proyectos-ingenieria-tecnologia-aplicada-ecuador/>)

## 3 CONTEXTO ECONÓMICO

La economía mundial en el 2015 atravesó una etapa de incertidumbre, EEUU realizó una alza en sus tasas de interés, ocasionando en el resto del mundo una depreciación de la mayoría de las monedas frente al dólar americano. En tanto que Brazil se contrae en el 1.5%, hecho que impacta negativamente en América del Sur.

El 2015 se caracterizó también por ser un año de desplome bursátil de China, generando preocupación mundial. Si adicionamos el problema de Grecia, en conjunto generó salida de capitales de las naciones emergentes.

Este entorno de economía mundial ocasionó la caída del precio del petróleo, lo que desfavoreció a exportadores como Ecuador, agravado por el hecho de no poder depreciar moneda. Además se levantaron las sanciones a Irán y que este país eleve su suministro de crudo, ha restado valor al barril de petróleo. Por otro lado Rusia elevó su producción de petróleo sumado la recesión económica, se convierte en un elemento negativo para el contexto económico global.

La demanda de materias **sectorial** primas cayeron debido a la contracción de China, el usuario más grande de todo, desde metales hasta energía.

Este complejo panorama llevó a que América del Sur no tuviera el crecimiento esperado, y por ende el del Ecuador.

## TENDENCIA

## Entorno económico complejo

El Ecuador al ser dependiente de las exportaciones del petróleo, tener como moneda el dólar (que se ha fortalecido), un déficit de la balanza comercial por 1886M, un crecimiento del PIB de apenas 0.4%, un 4.76% de desempleo y más endeudamiento del gobierno, hacen que el panorama sea complejo para el 2016.

Según el FMI en el 2016 habrá un decrecimiento del -0.3% en América Latina y el Caribe.

En el Ecuador seguirá el problema Fiscal, el gobierno no tiene un plan integral para enfrentar el 2016, el precio del petróleo seguirá bajando y/o inestable y el dólar seguirá fuerte.

### 3.1 Perspectivas de Kruger 2016

Para el 31 dic 2016 se pronostica:

- Disponer de un saldo de Bancos de \$1.16 (frente a \$1.58M del 2015, **31%** menos),
- Crecimiento de ventas :

COMPARACIÓN ANUAL					
Año	2014	2015	VAR	2016	VAR
<b>Facturación Neta</b>	<b>9,148</b>	<b>12,070</b>	<b>32%</b>	<b>12,801</b>	<b>6%</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>5,626</b>	<b>6,505</b>	<b>16%</b>	<b>6,901</b>	<b>6%</b>
	<b>61%</b>	<b>54%</b>		<b>54%</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,522</b>	<b>5,565</b>	<b>58%</b>	<b>5,900</b>	<b>6%</b>
	<b>39%</b>	<b>46%</b>		<b>46%</b>	
<b>Gastos Vtas, Admin, Corp, Finac</b>	<b>1,715</b>	<b>3,267</b>	<b>90%</b>	<b>3,328</b>	<b>2%</b>
	<b>19%</b>	<b>27%</b>		<b>26%</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,807</b>	<b>2,299</b>	<b>27%</b>	<b>2,573</b>	<b>12%</b>
	<b>20%</b>	<b>19%</b>		<b>20%</b>	

- La evolución macroeconomía influirá en el ritmo de desarrollo de las actividades comerciales en América del Sur, se prevé una desaceleración. Sin embargo consideramos que existe oportunidades de negocios en Perú y Chile, aunque el crecimiento se vea penalizado por la depreciación de sus monedas.
- La presión en los precios, por parte del mercado, afectará a la rentabilidad operativa de la Corporación, toda vez que Ecuador se encuentra dolarizado. Para contrarrestar, la Corporación debe: trasladar su marca y prestigio al mercado exterior, mediante el Networking Globalizado. Especializarse y ofrecer soluciones de Ingeniería de última generación, especialmente para los sectores de Energía y Utilities (inCMS), Defensa (Vigilancia yUPS's), Transporte en general (Centros de Control), Seguridad Informática y

Digital, APP's para dispositivos móviles, nanotecnología. Internet of Things (IOT), entre otros.

- Mantener el capital circulante neto (medido en días de ventas equivalentes) durante el 2016 (esto es  $\leq 45$  días), de esta manera avanzar gradualmente en las inversiones requeridas y gestionar los proyectos con enfoque para la generación de flujos de caja.
- Reducir sensiblemente los gastos extraordinarios y que no generan valor.

### Cuál es el grado de competitividad que tiene KRUGER para el 2016?

La competitividad de Kruger se basa en los siguientes pilares:

- El nivel de conocimiento y especialización de la Corporación determina que **SI** estamos listos para competir en el mercado local y del exterior. Avalados por proyectos exitosos como Amdocs, Corporación Favorita, Pronaca, Ingeniería en Petro Ecuador y Petro Amazonas, proyectos de I+D desarrollados por Krugerslabs, entre otros.
- OFFERING especializado que incluye:
  - Aplicaciones y APP's móviles.
  - Internet de las Cosas, el acceso se realiza por múltiples dispositivos, que van desde móviles, TVS, automóviles, electrodomésticos, etc.
  - Nube híbrida y TI como un bróker de servicio. Para Gartner es importante unir los servicios de nube personal con los de cloud privada.
  - Software-Defined anything (SDx), engloba proyectos como OpenStack, OpenFlow, The Open Compute Project y Open Rack.
  - Máquinas Inteligentes (Línea de Ingeniería), Gartner dice "la era de las máquinas inteligentes será la más disruptiva en la historia de las TI".
  - Impresión 3D
- 3. Alianzas estratégicas a nivel mundial: IBM, Oracle, Redhat, Liferay, Osisoft, OrientDb, BonitaSoft
- 4. La posibilidad de realizar ventas en el mercado Internacional (Perú y Chile)

## 4 MAGNITUDES PRINCIPALES

ESTADO DE RESULTADOS	ESTE AÑO				ACUMULADO AÑO		VARIACION		CUADRO DE DU-PONT			
	Q4		ACUMULADO		ANTERIOR		E AÑO / A ANT		ESTE		AÑO	
	\$	%	\$	%	\$	%	%	AÑO	ANT	AÑO	ANT	
Facturación Neta	3,957	100%	11,714	100%	8,702	100%	34.6%	% UTIL NETA./VN	7.9%	12.3%		
Costos Directos	2,771	70.0%	7,396	63.1%	5,850	67.2%	26.4%	VNI/AT Veces	1.6	1.5		
<b>Result. Bruto</b>	<b>1,186.0</b>	<b>30.0%</b>	<b>4,318.0</b>	<b>36.9%</b>	<b>2,852.0</b>	<b>32.8%</b>	<b>51.4%</b>	ROI	12.7%	18.8%		
Gast Adm y Vtas	1,338	33.8%	2,535	21.6%	1,105	12.7%	129.4%	AT/Patr Veces	1.7	1.7		
<b>Result. Operac.</b>	<b>-152.0</b>	<b>-3.8%</b>	<b>1,783.0</b>	<b>15.2%</b>	<b>1,747.0</b>	<b>20.1%</b>	<b>2.1%</b>	ROE	21.2%	32.8%		
Gasto Corporativo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%	% UTIL.N./PATR N	21.2%	32.8%		
Otros I. y E.	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0.0%					
<b>Resul. antes Imp.</b>	<b>-152.0</b>	<b>-3.8%</b>	<b>1,783.0</b>	<b>15.2%</b>	<b>1,747.0</b>	<b>20.1%</b>	<b>2.1%</b>					
Impots		0.0%	863.0	7.4%	675.0	7.8%	27.9%					
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>-152.0</b>	<b>-3.8%</b>	<b>920.0</b>	<b>7.9%</b>	<b>1,072.0</b>	<b>12.3%</b>	<b>-14.2%</b>					

EVA	ACUMULADO	
	ESTE AÑO	AÑO ANT
Util Neta - CCPP	119	456

BALANCE GENERAL						
ACTIVOS	Q4				INCR	
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		EA/AA	
	\$	%	\$	%		%
Disponible	947	13.0%	1,375	24.1%	-31.1%	
CXC Clientes netas	2,297	31.6%	634	11.1%	262.3%	
Credito Tributario	270	3.7%	0	0.0%	0.0%	
Antic Proveedores	49	0.7%	25	0.4%	96.0%	
<b>Total A. Corr.</b>	<b>3,563</b>	<b>49.0%</b>	<b>2,034</b>	<b>35.6%</b>	<b>75.2%</b>	
A. Fijo Neto	3,119	42.9%	2,980	52.2%	4.7%	
Inversiones	348	4.8%	340	6.0%	2.4%	
Otros A. Perm.	236	3.2%	353	6.2%	-33.1%	
<b>Total A. Perm</b>	<b>3,703</b>	<b>51.0%</b>	<b>3,673</b>	<b>64.4%</b>	<b>0.8%</b>	
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>7,266</b>	<b>100%</b>	<b>5,707</b>	<b>100%</b>	<b>27.3%</b>	
Clas de orden	0					

PASIVOS	Q4				INCR	
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		EA/AA	
	\$	%	\$	%		%
Financieros	143	2.0%	120	2.1%	19.2%	
Proveedores	621	8.5%	985	17.3%	-37.0%	
Otros Pasivos Ctes	1,176	16.2%	868	15.2%	35.5%	
<b>P. Corto Plazo</b>	<b>1,940</b>	<b>26.7%</b>	<b>1,973</b>	<b>34.6%</b>	<b>-1.7%</b>	
PLP Beneficio Empl.	333	4.6%	157	2.8%	112.1%	
PLP OTROS	550	7.6%	72	1.3%	663.9%	
PLP Hipotecario	108	1.5%	236	4.1%	-54.2%	
<b>Total Pasivo</b>	<b>2,931</b>	<b>40.3%</b>	<b>2,438</b>	<b>42.7%</b>	<b>20.2%</b>	
Patrim.	4,335	59.7%	3,269	57.3%	32.6%	
<b>PAS+PATR</b>	<b>7,266</b>	<b>100.0%</b>	<b>5,707</b>	<b>100.0%</b>	<b>27.3%</b>	
Clas de orden	0					

RAZONES	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR	ESTE AÑO	AÑO ANTERIOR
	ESTE AÑO	AÑO ANTERIOR			
R. Corriente	1.8	1.0	% UTIL A IMP/ACT	24.5%	30.6%
Dias cartera	71	26	% UTIL A IMP/PATR	41.1%	53.4%
Margen de Seguridad	274.5%	189.3%	ACTIVO/PASIVO	2.5	2.3
Dias Activo. Corr	109	84	PASIVO/ACTIVO	0.4	0.4
Dias C. de T.	50	3	n (Dias)=	360	

PERSONAL	MILES USD		
	ESTE AÑO	AÑO ANTERIOR	% INC EA/AA
# Personas	257	71	262.0%
Vtas/pers	45,580	122,563	-62.8%
Cost+Gast/pers	38,642	97,958	-60.6%
Res Net/pers.	3,580	15,099	-76.3%

## DIGANOSTICO

ESTADO FINANCIERO (CAPACIDAD DE PAGO)	ESTADO ECONOMICO (RENTABILIDAD)	ESTADO DE ENDEUDAMIENTO (SOLVENCIA)
<b>Liquidez 1.8</b> Debe ser (> 1.6 y <= 2)	<b>EVA 119</b> Debe ser (> 0)	<b>ACTIVO/PASIVO 2.5</b> Debe ser (>1.6 y <= 2)
<b>Dias cartera 71</b> Debe ser (< 45)	<b>% UTIL.N./PATR N 21.2%</b> (ROE)	<b>PASIVO/ACTIVO 0.4</b> Debe ser (<= 0.5)
<b>Capital de trabajo 1623</b> Debe ser (>0)	<b>% UTIL NETA, /VN 7.9%</b> NO Debe ser (pérdida)	<b>Indice de Solvencia = 0.6</b> (1- (Pasivo/Activo) debe ser >0)
La empresa tiene capacidad de pago EQUILIBRADA y DESAHOGADA, es sujeto de crédito	La empresa si genera valor económico agregado (EVA >0) La condición económica es MUY BUENA, (ROE) = 0.21 (ROI) = 0.13 Se debe mantener cumpliendo el plan estratégico	La solvencia está MUY BIEN CONSTITUIDA, puede financiar 60% de activos con recursos propios las deudas de la empresa están respaldadas con los activos en el 260%

### INDICES PARA LICITACIONES DEL SECTOR PUBLICO

<b>Indice de Solvencia 1.8</b> Debe ser (>= 1.3)	Act Cte / Pas Cte
<b>Indice Estructural 0.60</b> Debe ser(>= 0.40)	Patrim / Act Total
<b>Indice Endeudamien 0.68</b> Debe ser(<=1.50)	Pas Total / Patrim
<b>Nivel Endeudamien 0.40</b> Debe ser(<=0.70)	Pas Total / Act Total

El índice estructural llega a 0.6 si proveedores facturan lo registrado en Anticipo Proveedores (celda B26)

## 5 HITOS

### 5.1 Oficinas en Perú

En Noviembre 2015, KRUGER CORPORATION inició actividades laborales en la ciudad de Lima para apoyar proyectos de innovación para las diferentes industrias de Perú.

Con la apertura de las nuevas oficinas en el mercado peruano, la Corporación brindará principalmente Servicios de Integración con socios de negocio como: IBM, Oracle y RedHat. KRUGER cuenta con amplia experiencia en el mercado de las TICS en Ecuador, España y

Estados Unidos, además de un profesional grupo de especialistas, y soluciones ajustadas a las necesidades de cada cliente.

Boris Monsalve, Gerente Comercial de Kruger, acotó: "Estamos muy entusiasmados por expandir nuestros servicios en Perú. Hemos visto muchas oportunidades en el mercado peruano e incluso ya contamos con varios clientes en sectores como: Telecomunicaciones, Gobierno y Empresa Privada en general".

La ubicación de la nueva sucursal de KRUGER en Perú es: Av. Vasco Núñez de Balboa N° 659 Miraflores, Lima.

(Fuente de todo el texto <http://www.kruger.com.ec/#!KRUGER-INAUGURA-OFICINAS-EN-PERÚ/c236b/5667304d0cf256f068ff5d02>)

## 5.2 Gobierno Corporativo

En el 2015 se sigue aplicando el reglamento interno y reestructurando el Directorio, Su composición es la siguiente:

- El Directorio es un órgano administrativo de la compañía, encargado de la vigilancia y la alta administración de la misma.
- Después de la Junta General de Accionistas, el Directorio es el máximo órgano de gobierno y decisión de la compañía.
- Los directores pueden ser de dos tipos:
  - **Patrimoniales:** Son aquellos cuya pertenencia al DIRECTORIO se deriva de la participación que los accionistas poseen en la compañía. Cada 25% del capital social suscrito y pagado de la compañía tendrá derecho a proponer la designación de un 1 director patrimonial.
  - **Externos independientes:** Será designado por al menos el 51% del capital de la compañía.
- El Directorio tendrá un **Presidente** (deberá ser parte del Directorio) y un **Secretario** (puede o no ser parte del Directorio).
- Para su funcionamiento el Directorio se compondrá de comisiones:
  - De Auditoria y Control;
  - De nombramientos y retribuciones; y,
  - De inversiones.
- Otras comisiones especiales podrían ser creadas por la mayoría del directorio.
- El Directorio tomará decisiones a través de sesiones, que podrán ser convocadas por el presidente o al menos dos Directores.

Las Principales Funciones del Directorio:

- Entre las principales atribuciones del Directorio, están las siguientes:
  - Establecer políticas generales para la compañía;
  - Aprobar las políticas, normas y procedimientos atinentes a la relación comercial con concesionarios, franquiciados y clientes;

- Presentar anualmente el informe sobre la marcha de la empresa y de Gobierno Corporativo;
- Aprobar la estructura de la compañía, y la organización funcional de la misma;
- Vigilar las actividades y fijar retribuciones de los Administradores;
- Conocer y aprobar los informes que presenten los ADMINISTRADORES, FISCALIZADORES y asesores externos.
- Cumplir las obligaciones que les requiera la Junta de Accionistas.

#### **(FUENTE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NOV 2014)**

Se asigna como director externo a Eco. Fernando Emanuel, profesional con mucha experiencia en el área de estrategia financiera.

El modelo de Gobierno Corporativo de Kruger consiste en un conjunto de principios que configuran el sistema de gestión, basado en:

- Una adecuada distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes
- Mecanismos de control para garantizar una eficiente y ética gestión, para la creación de valor y satisfacción de los intereses de los accionistas.

Kruger mantiene normas que pretenden garantizar el buen gobierno corporativo y contribuir a su crecimiento. Para ello se revisa: la composición del Directorio y sus Comisiones, su funcionamiento y las normas de gobierno, verificando que se adaptan a las mejores prácticas en esta materia.

Por lo regular, la frecuencia de reunión de directorio es por Q's, en este se revisa:

5. El avance de los proyectos estratégicos,
  - Análisis de la información financiera
  - Se toman decisiones que permitan cumplir la estrategia trazada
  - Se adquieren compromisos a ser cumplidos

Cada reunión de directorio se formaliza con la emisión de una acta, que es suscripta por los directores participantes, y con la grabación magneto fónica de la reunión.

### **5.3 Fusión de Compañías**

El gobierno dictó una reforma tributaria que establece que la facturación entre empresas relacionadas, solamente el 20% del valor de éstas será considerada como gasto deducible. Se entiende por empresas relacionadas cuando se tiene el control total de la administración y de las tomas decisiones y se posee más del 50% de participación accionaria. Bajo estos conceptos las empresas Orangetech y Eptic, son empresas relacionadas de KrugerCorporation S.A.,

Se decide en Octubre 2015 iniciar la fusión de las 3 empresas, siendo la hoja de ruta:

- Krugercorporation S.A. absorbe a todos los colaboradores de Orange y Eptic, respetando la antigüedad de cada uno de ellos y manteniendo los mismos beneficios. La

meta es que los colaboradores de las 2 empresas reciban el rol del mes de Octubre 2015, procesado y cancelado desde KrugerCorp.

- Se realizan adendums a los contratos de trabajo, en el que se hace constar que la absorción de las empresas mantiene los beneficios y antigüedad de los colaboradores y que ambas partes suscriben en señal de la aceptación
- Se realiza la notificación en el IESS, para registrar a los colaboradores bajo el número patronal de KrugerCorp.
- Los abogados realizan la evolución de patrimonio de KrugerCorp, basado en los patrimonios de las dos empresas absorbidas.
- Se inicia el proceso ante la supercias,
- Se espera que el proceso termine en Diciembre del 2015, mientras tanto las dos empresas se mantienen vivas, lo que implica seguir realizando las declaraciones del SRI.
- Se decide ya no realizar facturación entre las empresas relacionadas y KrugerCorp., para minimizar el riesgo.

El proceso de fusión ante la supercias, no se concluye en Dic 2015, pasando el proceso al 2016, y se espera terminar hasta el mes de Febrero 2016, mientras tanto se mantienen vivas las Orange y Eptic, y se tiene que realizar todo el proceso de cierre del 2015 en cada una de ellas.

## 5.4 Nuevas fuentes de trabajo

A Diciembre se han creado 80 nuevas fuentes de trabajo.

La capacidad de innovación reside en nuestros colaboradores, son ellos los que crean, aprenden, enseñan, y promueven nuevas formas de hacer y de pensar, por esta razón la gestión de nuestros colaboradores es crítica para la Corporación, captar, desarrollar y retener el talento, es una prioridad estratégica. Y para fomentar el motor de la innovación es necesario un tratamiento individual entendiendo la diversidad (capacidades, ambiciones e intereses).

### PRINCIPALES INICIATIVAS

Mantener, actualizar y mejorar constantemente la Cultura Kruger, y de esta manera impregnar en cada colaborador el compromiso de fidelidad y lealtad.

Desarrollar el Talento de nuestros colaboradores: fomentando capacitación, investigación y desarrollo

Gestionar las capacidades, ambiciones e intereses, mediante la implementación del plan de carrera por espirales y el sistema de remuneración variable

Comunicación Interna, incentivar a usar el portal interno, y OPEN ERP como medios y herramientas.

Plan de aseguramiento de la seguridad y riesgos laborales, cumpliendo con la normativa y reglamentos que impone la ley ecuatoriana. Campañas de promoción y sensibilización de hábitos de vida saludables, dinamizando su difusión, a fin de alcanzar los estándares de empresa saludable.

En la última encuesta de satisfacción realizada los resultados son:

Que se mide	Descripción	Puntaje General
Ambiente laboral	Nivel de relación y cooperación existente entre los colaboradores de Kruger	8,6
Remuneración y beneficios	Políticas salariales y de beneficios de Kruger	6,5
Desarrollo profesional	Posibilidades de formación y desarrollo profesional que ofrece Kruger	7,5
Equipo gerencial	Eficacia con la que el equipo Gerencial realiza su trabajo y coherencia con los valores de Kruger	8,3
Trabajo / actividad desarrollada	Satisfacción con las actividades que realizas	8,6
Condiciones de trabajo	Condiciones físicas del lugar de trabajo, de los recursos y de la información disponible para realizar el trabajo	8,2
Happiness	Todas las acciones que realiza Kruger para contribuir a tu felicidad laboral	8,5
Relación con el responsable inmediato	Interacción con el responsable inmediato	8,7
Comunicación interna	Eficacia de los canales y flujos de comunicación existentes en la empresa	7,9

La calificación general del ambiente laboral es 7.9 sobre 10, lo que deja ver que en términos generales el personal de Kruger está estimulado de pertenecer a la Familia Kruger.

(fuente PE THC.9.01.15 RCH, presentación realizada por TALENTO HUMANO Y CULTURA)

Todas las iniciativas realizadas en este año han logrado un mayor y mejor acercamiento entre colaboradores y también entre éstos y las gerencias. Compartir un momento de esparcimiento en los juegos disponibles o en la hora de almuerzo fomenta relaciones amistosas, eliminación de jerarquías y compromiso entre las partes.

El ambiente de trabajo que hemos logrado en 2015 permite que cada vez más mujeres se integren a nuestro equipo laboral. Para 2015, el 29% de nuestros colaboradores son mujeres, contribuyendo así a fomentar la equidad de género en el sector de las TIC's que normalmente se caracteriza por una mayor participación de empleados varones.

La tasa de rotación de nuestros colaboradores es del 13.4% durante este año, frente al 10% del año anterior.

(fuente PE THC.9.01.15 RCH, presentación realizada por TALENTO HUMANO Y CULTURA)

## 5.5 Responsabilidad Social

### NUESTRA FILOSOFÍA

KRUGER entiende la Responsabilidad Corporativa como la capacidad de respuesta que una organización posee para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos con los cuales se relaciona.

### ¿CÓMO APLICAMOS?

KRUGER incorpora los conceptos de Responsabilidad Corporativa en su misión, estrategia y valores corporativos, por considerarla una variable fundamental en el desarrollo de su negocio.

Buscamos el permanente desarrollo profesional y humano de nuestros colaboradores mediante sistemas de selección, capacitación, evaluación, retención y desarrollo del talento humano.

Desarrollamos a nuestro personal mediante clubes

- Clubes de Baile
- Clubes de deportes
- Clubes ecológicos
- Clubes de video juegos
- Clubes de emprendimiento

## **VOLUNTARIADO Y SOLIDARIDAD**

El personal de KRUGER realiza voluntariado corporativo en tres tipos de actividades:

- Apoyo a la comunidad de Piñan con la recolección de ropa, víveres y juguetes en beneficio de niños y niñas de dicho lugar en la provincia de Imbabura.
- 6. Apoyo con recursos para el funcionamiento de Krugerlabs que a su vez apoya a emprendedores.
- El apoyo a actividades de impacto social como fundación FIDAL en el ámbito educativo, fundación TASE en el ámbito de la salud y CERES en el ámbito de la responsabilidad social.
- 

## **APOYO AL MEDIO AMBIENTE**

Para disminuir el impacto de las operaciones de la empresa en el Medio Ambiente, KRUGER ha desarrollado algunas prácticas motivadas en sus clubes de reciclaje enfocados a cuidar de jardines, reciclaje de papel, donación de activos en desuso y campanas para separación de basura con recipientes propicios para vidrio- plástico, papel y material orgánico.

El personal de KRUGER realiza voluntariado corporativo en tres tipos de actividades:

- Apoyo a la comunidad de Piñan con la recolección de ropa, víveres y juguetes en beneficio de niños y niñas de dicho lugar en la provincia de Imbabura.
- Apoyo con recursos para el funcionamiento de Krugerlabs que a su vez apoya a emprendedores.
- El apoyo a actividades de impacto social como fundación FIDAL en el ámbito educativo, fundación TASE en el ámbito de la salud y CERES en el ámbito de la responsabilidad social.

## **APOYO AL EMPRENDEDOR**

Creemos en la responsabilidad social como un principio, por esto, en devolución a la confianza recibida por la sociedad, KRUGER ha creado un laboratorio de negocios de apoyo al emprendimiento: KrugerLabs.

KrugerLabs es una organización ecuatoriana que tiene como objetivo fomentar el Ecosistema Emprendedor en el Ecuador y ayudar a las StartUps con sus proyectos, desde su etapa inicial, a partir del desarrollo de prototipos, y, contribuyendo con capital semilla, espacio físico en las instalaciones del Edificio K+, talleres, mentoring, know-how, networking y exposición ante inversionistas. Seleccionamos equipos que estén dispuestos a trascender y romper barreras con proyectos originales e innovadores en soluciones web, aplicaciones móviles, ventas, juegos, retail, etc.

(todo el texto tomado de FUENTE <http://www.kruger.com.ec/#!responsabilidad-social/c1djo>)

## 6 SITUACIÓN FINANCIERA

### 6.1 Informe Económico Financiero

ESTADO DE RESULTADOS						CUADRO DE DU-PONT			
	ACUMULADO		ACUMULADO		INCREMENTO		ESTE	AÑO	meta
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		E AÑO/A ANT		AÑO	ANT	
	\$	%	\$	%	%				
Facturación Neta	12,070	100%	9,148	100%	● 31.9%	% UTIL NETA./VN	● 7.5%	● 12.2%	>10%
Costos Directos	7,035	58.3%	5,626	61.5%	● 25.0%	VNI/AT Veces	● 1.6	● 1.5	>1,5
<b>Result. Bruto</b>	<b>5,035</b>	<b>41.7%</b>	<b>3,522</b>	<b>38.5%</b>	● <b>43.0%</b>	ROI	● 12%	● 18%	>15%
Gast Adm y Vtas	3,267	27.1%	1,715	18.7%	● 90.5%	AT/Patr Veces	1.7	1.8	
<b>Result. Operac.</b>	<b>1,768</b>	<b>14.6%</b>	<b>1,807</b>	<b>19.8%</b>	● <b>-2.2%</b>	ROE	● 20%	● 32%	>30%
Gastos Corporativo	0	0.0%	0.0%	0.0%	● 0.0%	% UTIL.N./PATR.N	● 20.4%	● 31.8%	>30%
Otros I. y E.	0	0.0%	0.0%	0.0%	● 0.0%				
<b>Resul. antes Imp.</b>	<b>1,768</b>	<b>14.6%</b>	<b>1,807</b>	<b>19.8%</b>	● <b>-2.2%</b>	EVA	ACUMULADO		
Conciliación Tributaria	862	7.1%	691	7.6%	● 24.7%	>0	ESTE AÑO	AÑO ANT	
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>906</b>	<b>7.5%</b>	<b>1,116</b>	<b>12.2%</b>	↑ <b>-18.8%</b>	Util Neta - CCPP	● \$ 74	● \$ 478	

BALANCE GENERAL						ACUMULADO Q4						ACUMULADO Q4					
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		INCR		ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		INCR		ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		INCR
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		EA/AA		ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		EA/AA		ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		EA/AA
	\$	%	\$	%	%		\$	%	\$	%	%		\$	%	\$	%	%
<b>ACTIVOS</b>						<b>PASIVOS</b>											
Disponible	1,081	14.7%	1,576	25.0%	● -31.4%	Hipotecario corriente	143	1.9%	120	1.9%	● 19.2%						
CXC Clientes netas	2,330	31.6%	874	13.9%	● 166.6%	Proveedores	556	7.6%	1,124	17.8%	● -50.5%						
Credito Tributario	542	7.4%	196	3.1%	● 176.5%	Otros Pasivos Ctes	1,182	16.1%	1,040	16.5%	● 13.7%						
Antic. Proveedores	-183	-2.5%	102	1.6%	● -279.4%	P. Corto Plazo	1,881	25.5%	2,284	36.2%	↑ -17.6%						
<b>Total A. Corr.</b>	<b>3,770</b>	<b>51.2%</b>	<b>2,748</b>	<b>43.6%</b>	↑ <b>37.2%</b>	PLP Beneficio Empleado	376	5.1%	203	3.2%	● 85.2%						
A. Fijo Neto	3,120	42.4%	2,980	47.3%	● 4.7%	PLP Otras CXP	550	7.5%	72	1.1%	● 663.9%						
Inversiones	348	4.7%	340	5.4%	● 2.4%	PLP. Hipotecario	108	1.5%	236	3.7%	● -54.2%						
Otros A. Perm.	125	1.7%	234	3.7%	● -46.6%	<b>Total Pasivo</b>	<b>2,915</b>	<b>39.6%</b>	<b>2,795</b>	<b>44.4%</b>	● <b>4.3%</b>						
<b>Total A. Perm.</b>	<b>3,593</b>	<b>48.8%</b>	<b>3,554</b>	<b>56.4%</b>	● <b>1.1%</b>	Patrimonio	4,448	60.4%	3,507	55.6%	↑ <b>26.8%</b>						
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>7,363</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,302</b>	<b>100.0%</b>	↑ <b>16.8%</b>	<b>PASIVO+PATRIMONIO</b>	<b>7,363</b>	<b>100.0%</b>	<b>6,302</b>	<b>100.0%</b>	↑ <b>16.8%</b>						
Ctas de orden	0	0.0%				Ctas de orden	0	0.0%									
<b>RAZONES</b>	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		std	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		std	PERSONAL		AÑO		% INC		
R. Corriente	● 2.0	● 1.2	>1	% UTIL A IMP	24.0%	28.7%	MILES USD	AÑO		% INC		AÑO		EA/AA			
Días cartera	● 69	● 34	45	% UTIL A IMP	39.7%	51.5%	Número	257	180	42.8%							
Margen de Seguridad	● 100.4%	● 20.3%	>10%	ACTIVO/PASI	2.53	2.25	Vtas/pers	46,964	50,822	-7.6%							
Días Activo. Corr	● 112	● 108	<90	PASIVO/ACTI	0.40	0.44	Cos+Gas/p	40,085	40,783	-1.7%							
Capital de Trabajo	1889	464		SOLVENCIA	● 0.60	● 0.56	Res.A.Imp/p	6,879	10,039	-31.5%							
Días C. de T.	56	18		n (Días)E	360	>0	ResNeto/p	3,525	6,200	-43.1%							

### Cuenta de Resultados

El margen operativo (EBIT antes de impuestos) ha alcanzado \$1.768K, una disminución del -2.2% respecto al año anterior, debido a la crisis económica del país, y a la falta de inversiones del sector público.

La utilidad neta (después de impuestos) ha alcanzado \$906K, que es el 7.5% de la facturación neta, una disminución del -18.8% con respecto al año anterior.

### **Balance de Situación y Estado de Flujos de Tesorería**

El circulante operativo neto ha ascendido a \$3.770K, lo que representa 69 días de rotación del efectivo, frente a 34 días del año anterior.

El disponible neto en bancos asciende a \$1.081K, una disminución -31.4% respecto al año anterior

Las Cuentas por Cobrar asciende a \$2.330K, un aumento en 166.6% respecto al año anterior, lo que compensa la disminución del disponible.

Se incrementa el Activo Fijo a 3,593K, el 1.1% con respecto al año anterior.

El TOTAL ACTIVOS asciende a \$7,363K, un incremento de 16.8% respecto al año anterior

La cuenta de Proveedores (Pasivo a corto Plazo) asciende a \$1.881K, una disminución del -17.6% con respecto al año anterior, en Diciembre se registraron facturas de Nexys de licenciamiento de: BIESS \$80K, La Corporación facturará estas licencias al cliente en el 2016.

El Pasivo a Largo Plazo, compuesto del préstamo Hipotecario Produbanco \$251K, provisiones Jubilación patronal y deshaucio \$376K, Ingresos Diferidos 501K, CXP accionistas 50K.

La deuda total neta (El TOTAL PASIVOS) se sitúa en \$2.915K, un aumento del 4.3% con respecto al año anterior, lo que representa un nivel de apalancamiento de 1.7 veces el EBIT del ejercicio. (Total Pasivos / Utilidad antes Impuestos EBIT), versus 1.6 veces del año anterior. Es decir que en el año actual la operación se ha apalancando con terceros, caso concreto con Nexys por la venta de licencias.

El Patrimonio asciende a \$4.448K, un aumento del 27% con respecto al años anterior, se realizó capitalización en Kruger por \$450K (re inversión de Utilidades del 2014),

### **ANÁLISIS COMPARATIVO**

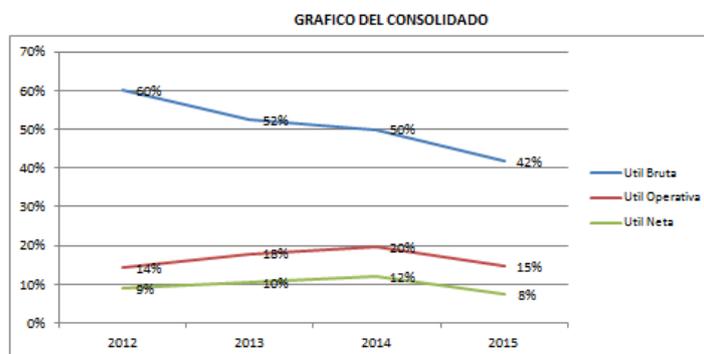
ESTADO DE RESULTADOS	CORPORACION				Variación
	2012	2013	2014	2015	%
VENTAS NETAS	5,585	6,703	9,148	12,070	32%
COSTOS DIRECTOS	2,220	3,195	4,575	7,035	54%
UTILIDAD BRUTA	3,365	3,509	4,573	5,035	10%
GASTOS (ADMIN VENTAS Y CORPORATIVOS)	2,574	2,306	2,766	3,267	18%
UTILIDAD OPERATIVA	791	1,203	1,807	1,768	-2%
IMPUESTOS (15%+22% SRI+10% RES LEGAL)	289	510	701	862	23%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	502	693	1,106	906	-18%

BALANCE GENERAL	CORPORACION				Variación
	2012	2013	2014	2015	%
ACTIVO CORRIENTE	1,741	2,225	2,748	3,770	37%
Efectivo	905	767	1,576	1,081	-31%
Cuentas por Cobrar	836	1,458	1,172	2,689	129%
ACTIVO FIJO	426	1,678	3,214	3,245	1%
Terrenos y Edificios	377	1,560	2,659	2,726	3%
Muebles y Enseres	5	41	321	303	-6%
Equipos Electrónicos	44	76	234	216	-8%
ACTIVO LARGO PLAZO	66	350	340	348	2%
Inversión LP	66	350	340	348	2%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2,232</b>	<b>4,253</b>	<b>6,302</b>	<b>7,363</b>	<b>17%</b>
PASIVO CORRIENTE	1,154	1,644	2,283	1,881	-18%
Proveedores	691	1,179	1,462	1,011	-31%
Impuestos	351	341	302	458	52%
Provisiones legales	112	124	519	412	-21%
PASIVO LARGO PLAZO	240	845	514	1,034	101%
Provisiones	240	845	514	1,034	101%
PATRIMONIO NETO	837	1,764	3,505	4,448	27%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,231</b>	<b>4,253</b>	<b>6,302</b>	<b>7,363</b>	<b>17%</b>

#### Márgenes

Utilidad Bruta  
Utilidad Operativa  
Utilidad Neta

CORPORACION			
2012	2013	2014	2015
60%	52%	50%	42%
14%	18%	20%	15%
9%	10%	12%	8%



La Utilidad Bruta Operativa y Neta descienden, lo que indica que se debe ser más eficiente en la administración de los COSTOS DIRECTOS (salarios, bonos, remuneración variable,

beneficios Kruger del personal técnico , del personal de operaciones, del personal de fabricas y de terceros):

- Establecer una política de contrataciones de nuevos colaboradores (técnicos, administrativos y de apoyo) en la cual se establezca, entre otros parámetros:
  - La remuneración debe estar sustentado con un ingreso de proyecto. En el caso del personal administrativo y de apoyo justificar plenamente su ingreso, en relación a sus funciones y que genere valor a la empresa
  - Contratar con valores adecuados a fabricas y a terceros para la ejecución de proyectos, procurar ejecutar proyectos con personal propio de la corporación
  - Minimizar el riesgo de no terminar los proyectos acorde a los cronogramas. Definir alcances, cronogramas y recursos técnicos reales, de acuerdo a las necesidades de los proyectos.
  - Evaluar los proyectos del sector gobierno, para no correr riesgos de incurrir en gastos financieros por el no pago, toda vez que este año ha sido de crisis.

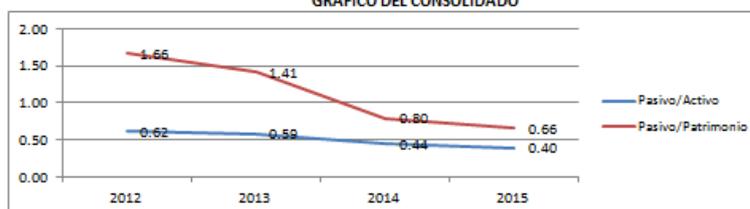
#### Endeudamiento

Total Pasivo / Total Activo

Total Pasivo / Patrimonio

CORPORACION			
2012	2013	2014	2015
0.62	0.59	0.44	0.40
1.66	1.41	0.80	0.66

GRAFICO DEL CONSOLIDADO



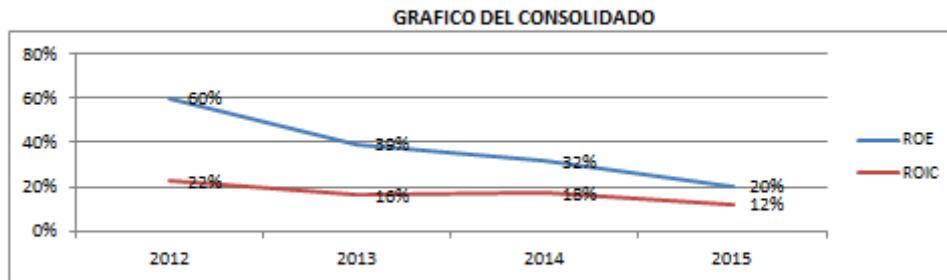
La solvencia de la Corporación está MUY BIEN CONSTITUIDA, con una parte de los Activos se puede cubrir el 100% del Total de los Pasivos (en el 2012 con el 62%, en el 2013 con el 59% en el 2014 con el 44% y en el 2015 con el 40%). Por otro lado en el 2015 con el 66% del Patrimonio se puede financiar el 100% del Total de los Pasivos.

#### Rentabilidad

ROE (Utilidad Neta / Patrimonio)

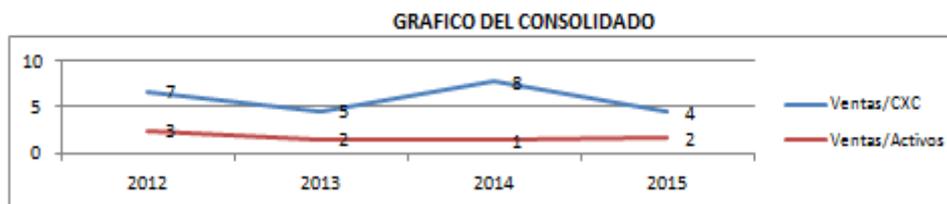
ROIC(Utilidad Operacional / Total Activo)

CORPORACION			
2012	2013	2014	2015
60%	39%	32%	20%
22%	16%	18%	12%



En el año actual el ROE y ROIC disminuye con respecto al año anterior, sin embargo el estado económico de la Corporación es Muy Buena, pues se genera Utilidad Neta del 20% con respecto al Patrimonio, y 12% de Utilidad Operativa con respecto al Activo.

CORPORACION				
	2012	2013	2014	2015
Rotación <input type="text"/>				
Ventas / Cuentas por Cobrar	7	5	8	4
Ventas / Total Activos	3	2	1	2



En este año la cobranza tuvo complicaciones debido a la crisis económica. Clientes como UAF (230K) Hospital de Valles (280K) no han cancelado su deuda, teniendo un vencimiento de más de 90 días. Al ser una Corporación de servicios el índice sensitivo para medir la gestión de la Corporación es el de la cobranza.

### 6.1.1 Inversiones

#### SAYCON

INVERSIÓN REALIZADA \$11.400

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 45%

Se solicitó la repartición de dividendos del 2014, el valor de \$2.174

En este año se vende las acciones a Saycon por \$6K, y también se recauda los dividendos del 2014 por \$2.2K. Además se nos entrega a costo cero el SW de administración domótica del edificio con licencias perpetuas para uso de la Corporación (valor aprox sel SW \$10k). Es decir que por la inversión realizada (11.4K), Kruger recuperó 18.2K.

REVOLUCIONA TU PRECIO		REAL		PRESUP.
		2014		%
1	<b>Ventas</b>	<b>48,009</b>	<b>63,184</b>	-24%
2	<b>Gastos</b>	<b>(124,462)</b>	<b>(59,466)</b>	109%
6	<b>Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT) o (EBITD)</b>	<b>(76,453)</b>	<b>3,718</b>	-2156%
7	Utilidades a trabajadores	-	-	0%
8	Impuesto a la Renta	-	<b>(312)</b>	-100%
9	<b>* Beneficio Despues de Impuestos (BDI)</b>	<b>(76,453)</b>	<b>(62,564)</b>	22%

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 30%, AL 31 DIC 2014

ADHOC		REAL		PRESUP.
		2014		%
1	<b>Ventas</b>	<b>193,332</b>	<b>159,665</b>	21%
2	<b>Gastos</b>	<b>(172,300)</b>	<b>(131,380)</b>	31%
6	<b>Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAIT) o (EBITD)</b>	<b>21,032</b>	<b>28,285</b>	-26%
7	Utilidades a trabajadores	(3,155)	(4,204)	-25%
8	Impuesto a la Renta	(5,321)	(5,241)	2%
9	<b>* Beneficio Despues de Impuestos (BDI)</b>	<b>12,556</b>	<b>18,580</b>	-32%

INVERSIÓN PLANIFICADA:\$8,000

INVERSIÓN REALIZADA \$8,000

PARTICIPACIÓN ACCIONARIA 55%, por endiosamiento de acciones, Kruger no consta como accionista en la supercias.

Se solicitó la repartición de dividendos, correspondiendo a la Corporación el valor de \$6.906

ADHOC, ha sido declarada proveedor incumplido para el Estado Ecuatoriano, lo que le impide ser contratista con el Estado por 5 años. Este detalle hace que Kruger no puede contar con ADHOC para participar en proyectos de del sector público. Además presenta problemas financieros y económicos. Sin embargo se vigilará el desarrollo de las operaciones y ver la oportunidad de recuperar la inversión al menos en 14.5K

## RETAILWARE

		<b>ACUERDO DE CAPITAL</b>		
Inversión 3 a 1	50.000	<b>APORTE DE CAPITAL PARA RETAILWARE</b>		
Inversión realizada	19.170	<b>TOTAL</b>	<b>150.000</b>	
Aportes de Capital	10.000	<b>APORTES PARA COMERZZIA</b>	<b>100.000</b>	
Gastos de Abogados	1.250	Ya Aportado	-43.750	
Cuotas de aporte (frecuencia trimestre)	3.750	<b>SALDO</b>	<b>56.250</b>	
Aporte en Servicios	4170			
<b>Saldo Pendiente</b>	<b>30.830</b>	<b>APORTES PARA KRUGER</b>	<b>50.000</b>	
		Ya Aportado	-19.170	
		<b>SALDO</b>	<b>30.830</b>	

<b>ACUERDOS COMERCIALES RESUMEN</b>
1 Las operaciones presentadas o iniciadas por Kruger pasan
2 El personal de RW/ sera escogido y contratado por Gerente
3 En un año se contratará a un Gerente Comercrial
4 En el primer año Commerzia envia a Sergio como Gerente G
5 C/parte dedicar 200 horas para estructurar la gestion de ver
6 RW/ pagara 1500 mes a Kruger por servicios adminis-contab
7 Exclusividad las partes para Ecuador
8 Las partes mantienen confidencialidad de la info que maneje
9 Ningún nuevo accionista entra a RW/ si no se adhiere al con

En la nómina de accionistas en la Supercias, consta KrugerCorporation S.A. 50% y Retailware 50%

En el 2015, dado a los problemas con proyectos y al incumplimiento de los acuerdos por parte de Comerzzia, el directorio de Kruger decidió vender el 50% de las acciones que le corresponde a Comerzzia en 18K (la inversión realizada por Kruger fue 19.2K). Se prefirió perder 1.2K, a enfrentar el riesgo que representaba el seguir siendo socio de Comerzzia, especialmente por los problemas con Clientes recomendados por Kruger .

<b>ZAFIRO</b>		
<b>CAPITAL</b>	\$ 60,000	
<b>TIEMPO</b>	5 años	60 meses
<b>Tasa Efectiva</b>	20.00% anual	1.67% mensual
<b>AÑO INICIO</b>	2013	

<b>Valor Cuota</b>		<b>1,590</b>
--------------------	--	--------------

### **AMORTIZACIÓN ANUAL**

<b>Años</b>	<b>Valor</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>
<b>2014</b>	\$ 19,076	\$ 11,314	\$ 7,762
<b>2015</b>	\$ 19,076	\$ 9,611	\$ 9,464
<b>2016</b>	\$ 19,076	\$ 7,535	\$ 11,541
<b>2017</b>	\$ 19,076	\$ 5,003	\$ 14,073
<b>2018</b>	\$ 19,076	\$ 1,915	\$ 17,160
<b>Recuperar</b>	<b>\$ 95,378</b>	<b>\$ 35,378</b>	<b>\$ 60,000</b>

Las inversiones realizadas por Zafiro aún no dan los réditos esperados.

---

### **SISALUMA,**

No se dispone de información al 31 Dic 2014 y 2015, se ha intentado localizar a Alejandro Henao, sin éxito.

La inversión realizada se considera una pérdida y en el 2016 se dará de baja enviando al gasto.

## 6.2 Presupuesto Nuevo Ejercicio Fiscal

### 6.2.1 Estado de Resultados

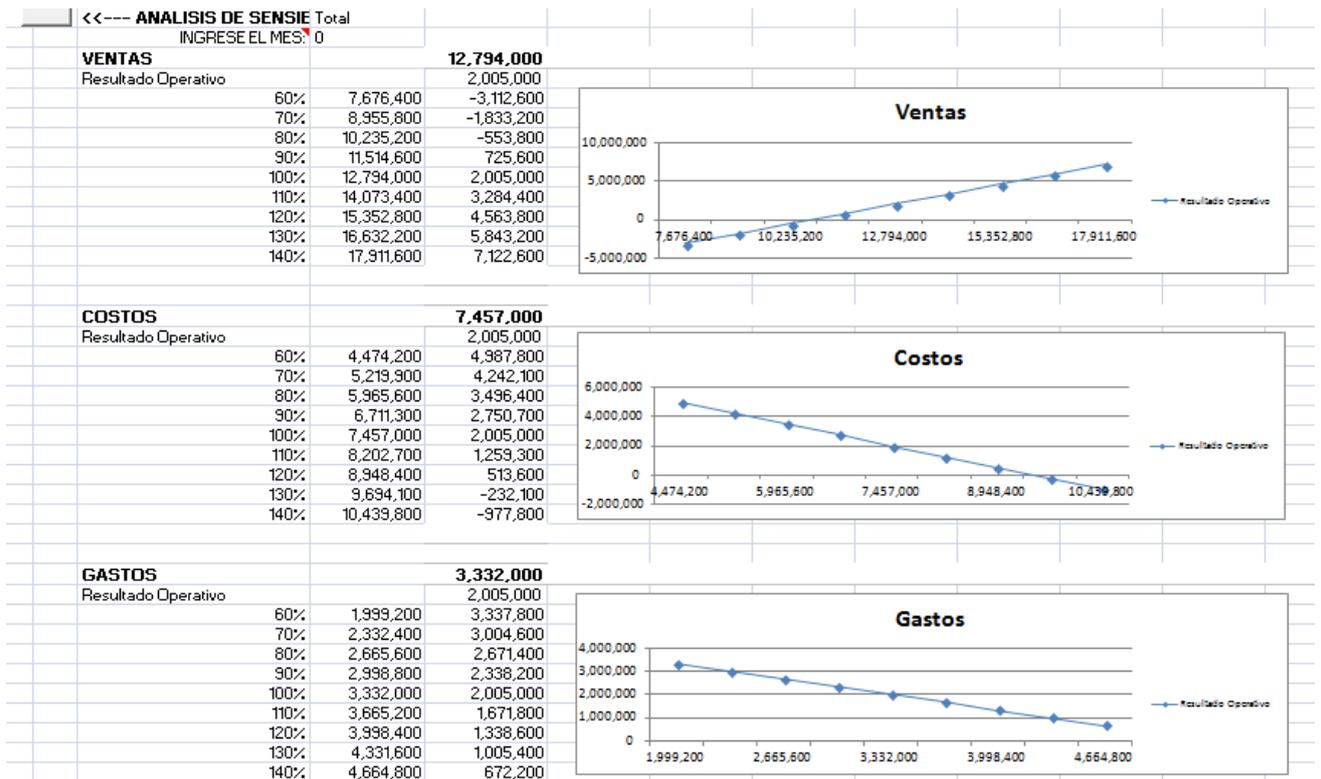
#### COMPARACIÓN ANUAL

Año	2014	2015	VAR	2016	VAR
<b>Facturación Neta</b>	<b>9,148</b>	<b>12,070</b>	<b>32%</b>	<b>12,794</b>	<b>6%</b>
<b>Costos Directos</b>	<b>5,626</b>	<b>7,035</b>	<b>25%</b>	<b>7,457</b>	<b>6%</b>
	<b>61%</b>	<b>58%</b>		<b>58%</b>	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,522</b>	<b>5,035</b>	<b>43%</b>	<b>5,337</b>	<b>6%</b>
	<b>39%</b>	<b>42%</b>		<b>42%</b>	
<b>Gastos Vtas, Admin, Corp, Finac</b>	<b>1,715</b>	<b>3,267</b>	<b>91%</b>	<b>3,332</b>	<b>2%</b>
	<b>19%</b>	<b>27%</b>		<b>26%</b>	
<b>Utilidad Neta</b>	<b>1,807</b>	<b>1,768</b>	<b>-2%</b>	<b>2,005</b>	<b>13%</b>
	<b>20%</b>	<b>15%</b>		<b>16%</b>	

En este año Costos + Gastos es \$10.302K, de los cuales 68% corresponde a Costos y 32% para Gastos. En el 2016 se espera Costos + Gastos el valor de \$10,789K, de los cuales 69% son Costos y 31 los Gastos.

Se espera una utilidad antes de impuestos de \$2,005K (16% de la facturación).

#### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



Lo mínimo que se tiene que facturar en el nuevo año \$11,514K para generar una utilidad antes de impuestos de \$725K (6% de la facturación), siempre y cuando se mantenga los Costos + Gastos = \$10.789K.

Por otro lado con una facturación neta de \$12.794K, los costos directos no deben ser mayor a \$8,948K (20% más de lo proyectado) pero se debe mantener los gastos de \$3,332K (TOTAL COSTO Y GASTOS = \$12,280K), para generar una utilidad antes de impuestos de \$514K (4% de la facturación)

Finalmente con una facturación neta de \$12.794K, con costos directos de \$7,457K, los gastos podría variar hasta \$3,998K (20% más de lo proyectado) para generar una utilidad antes de impuestos de \$1,339K (11% de la facturación)

## 6.2.2 Tesorería - Flujos

## PRESUPUESTO DE TESORERIA

	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
SALDO INICIAL	1,080	1,645	512	1,372	1,080
<b>COBROS</b>	<b>4,368</b>	<b>2,328</b>	<b>4,210</b>	<b>2,660</b>	<b>13,566</b>
SUPERMAXI	1,856	1,037	2,355	1,324	6,572
OTROS PROYECTOS	2,512	1,290	1,855	1,336	6,993
<b>PAGOS</b>	<b>3,628</b>	<b>3,286</b>	<b>3,175</b>	<b>2,693</b>	<b>12,782</b>
<b>DISPONIBLE PARA INVERSIONES</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>700</b>
<b>SALDO FLUJO</b>	<b>1,645</b>	<b>512</b>	<b>1,372</b>	<b>1,164</b>	<b>1,164</b>

En el mes de Abr (Q1): los pagos incluyen: impuesto a la renta del SRI, utilidades a colaboradores, rol de pago de Abr, pago de impuesto del Iva y retenciones en la fuente, pago al IESS, y pagos producto de la gestión del mes de Abr.

Al final del ejercicio se espera tener un disponible de \$1,164K, un incremento del 7.6% con respecto al 2015

El número de días del ciclo de cobranza se prevé bajo la siguiente condición:

Cobro de los clientes	
% de ventas que se cobrará	100%
% cobro en el mismo mes	00.0%
% cobro 45 DÍAS	55.0%
% cobro > 65 días	45.0%

El pago a proveedores se realiza a los 30 días siguientes al registro de la factura en el Open ERP. El pago por IVA , Retenciones en la Fuente e IESS, al mes siguiente del que se originó la obligación. EL pago del rol de pagos es dentro del mes en curso.

### 6.3 Informe Auditores

See attachment(s): [INFORME AUDITORES KRUGER 2015.pdf](#)

### 6.4 Informe Comisario

#### 6.4.1 Kruger

See attachment(s): [INFORME COMISARIO KRUGER 2015.pdf](#)

## 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 En el 2016

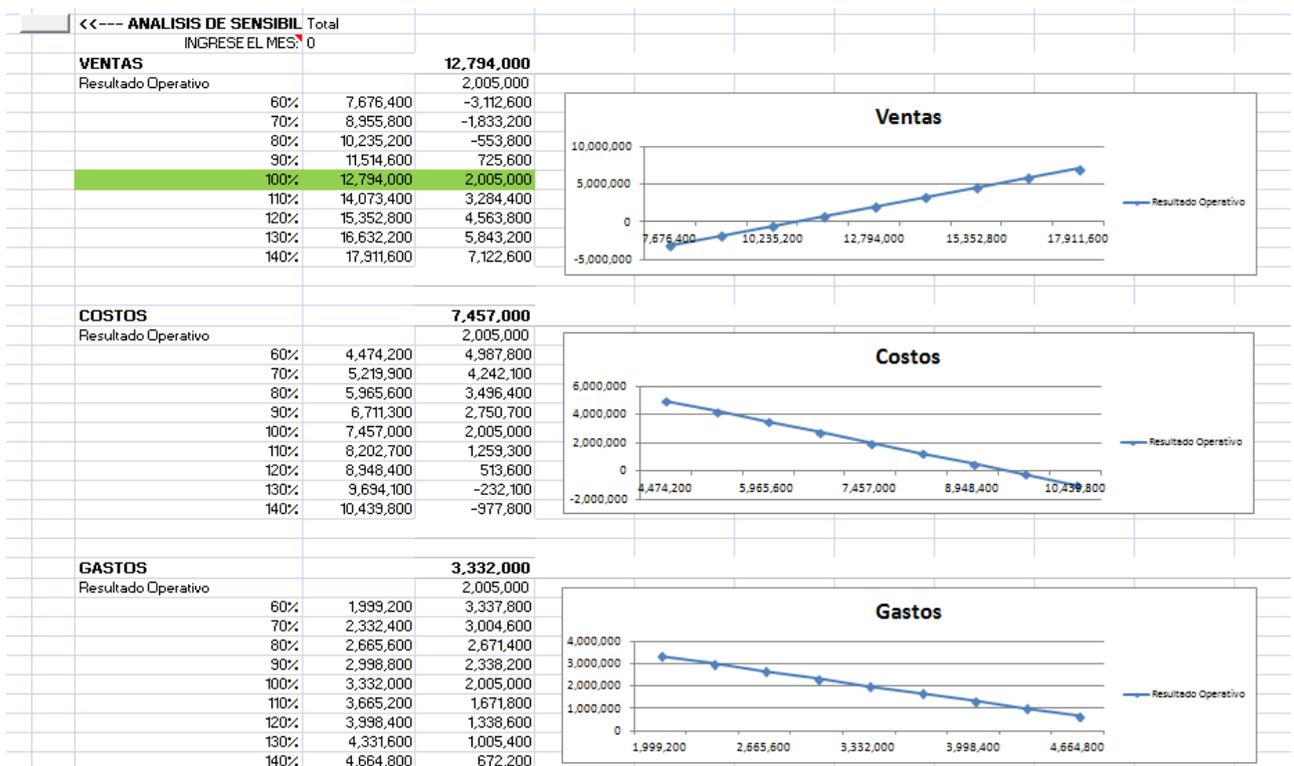
#### QUE MOVERÁ LAS VENTAS?

7. La relación comercial de confianza Supermaxi, su cliente VIP, que en el 2015 su participación fue del 52% de la facturación total
  - El NETWORKING, establecido especialmente por el CEO, una de las estrategias para el 2016 es fortalecerlo con la participación y aporte de todos y cada uno de los gerentes, especialmente en el ámbito internacional. Para lo cual se ha establecido un presupuesto para participar en: eventos, ferias, visitas a empresas de tecnologías, ronda de negocios internacionales, entre otros.
  - Las referencias de: nuestros clientes, asociados, Krugerlabs, amigos, el mercado (página WEB Kruger).
  - La marca KRUGER y su reputación (23 años en el mercado local), que se fortaleció en el 2015 mediante: el bien llevado mercadeo y administración de la incubadora de startups KrugerLabs..
  - La consolidación de Krugerlabs, que se ha generado negocios mediante las startups.
  - El OFFERING para el mercado (detallado en el acápite "Modelo de Negocio"), en el 2016 se incursionará en el mercado de Perú y Chile.
  - LA INNOVACIÓN, a manera de ejemplo, se está incursionando en APP's para dispositivos inteligentes móviles. Se ha realizado prototipos que han llamado la atención de clientes y partners. Lo interesante de este tipo de SW es novedoso, de rápido desarrollo y que se puede colocar en el mercado de manera ágil.
  - Metodologías propias de la Corporación, entre ellas levantamiento y mejora de procesos (Design Thinking), Projectica para la ejecución de cualquier tipo de proyecto, para generar Start Ups (CANVAS), Testing de aseguramiento de calidad de SW, entre otras.

#### VARIABLES QUE GENERARÁN VALOR ECONÓMICO PARA KRUGER

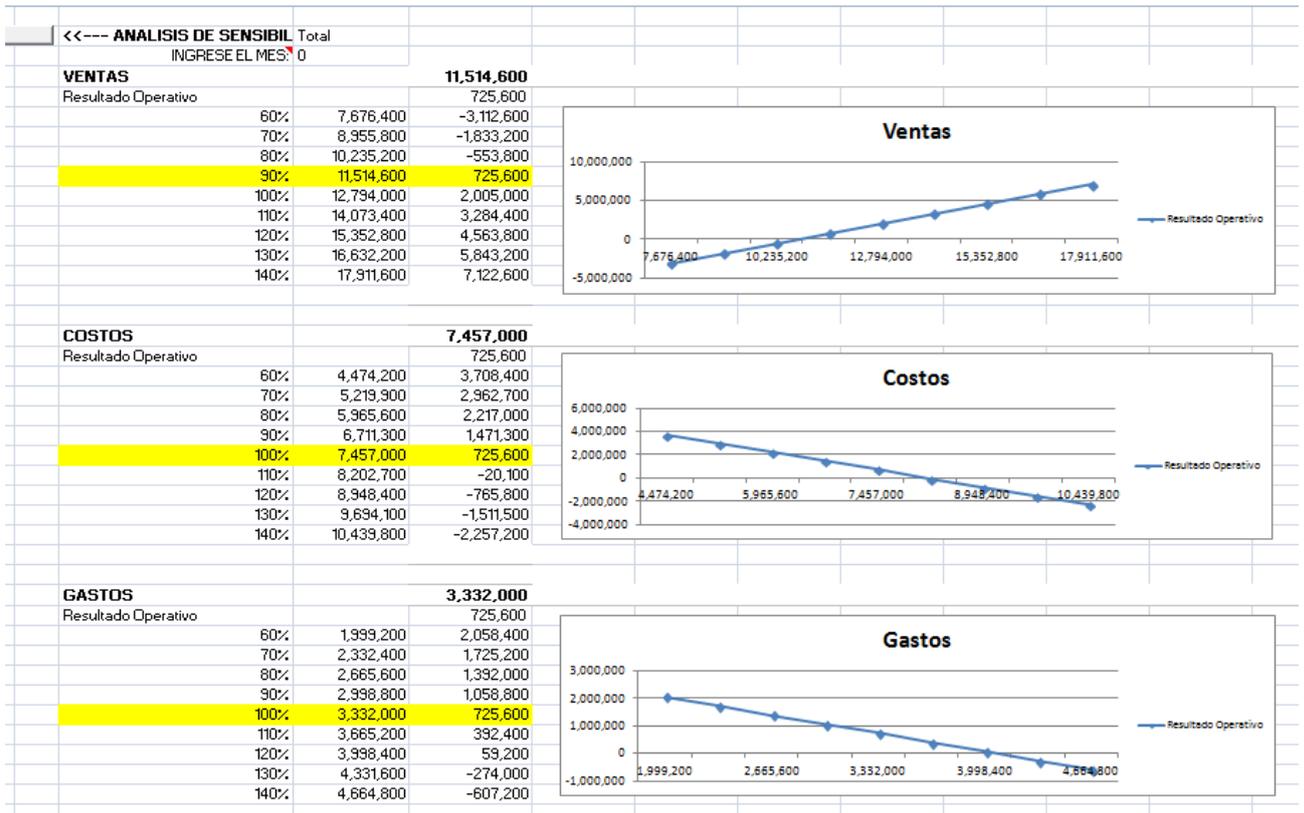
Las ventas y los costos, son las variables más significativas cuya variación en + o en -, puede afectar de manera significativa el resultado económico. Por otro lado tenemos los gastos (administrativos, ventas y corporativos) cuya variación en + o - su impacto no es muy significativo en el resultado. Las gráficas siguientes es el análisis de sensibilidad de las 3 variables Ventas, Costos, y Gastos en relación al Resultado Operativo (antes de impuestos).

Esta primera gráfica, establece que si se cumple el 100% el presupuesto en ventas costos y gastos, el resultado operativo esperado será de \$2,005K.



Esta segunda gráfica responde la pregunta ¿Si se cumple el 100% del presupuesto en costos y gastos (incluye punto de equilibrio), cuánto es lo mínimo que Kruger debe Facturar para mantener una resultado operativo positivo (\$725.6K)?.

El análisis establece que lo mínimo es el 90% del presupuesto, más a bajo de este porcentaje la corporación pierde valor económico.

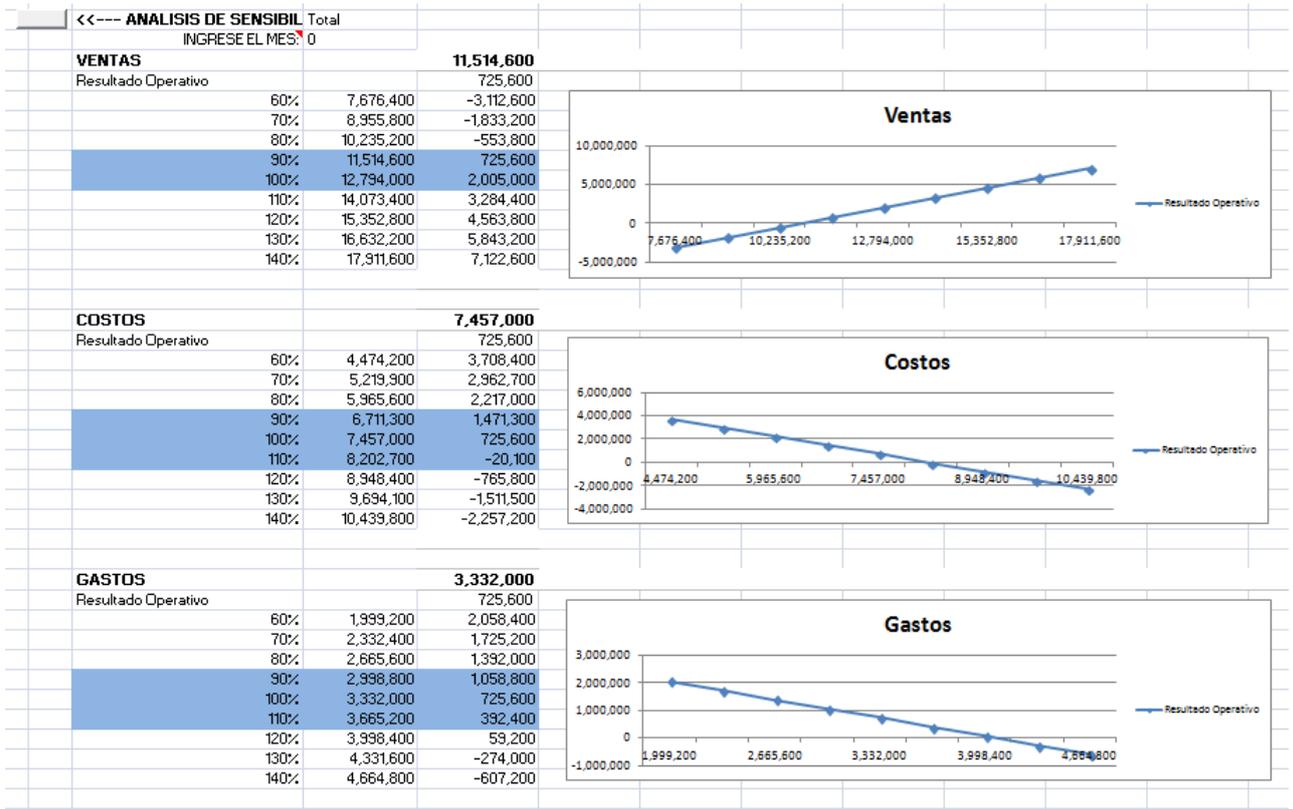


La siguiente gráfica explica el impacto de los COSTOS Y GASTOS en el resultado operativo.

**Escenario 1:** se cumple el 90% del presupuesto de ventas (\$11.515K), el 100% del Gasto (\$3.332K), y se incrementa los costos en el 10% (\$8.202K), el resultado operativo será un PÉRDIDA en **\$20K**,

**Escenario 2:** se cumple el 90% del presupuesto de ventas(\$11.515K) el 100% del COSTO (\$7.457K), y se incrementa los gastos en el 10% (\$3.665K), el resultado operativo es positivo en **\$392K**

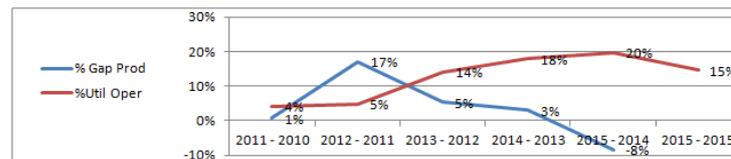
**Escenario 3:** se cumple el 90% del presupuesto de ventas(\$11.515K), el 100% del GASTO (\$3.332K), y se reduce los costos en el 10% del Costo (\$6.711K), el resultado operativo es positivo en **\$1.471K**.



## EL GAP PRODUCTIVO

%GAP PROD (Gap Productivo) es la diferencia entre la variación de ventas y la variación de Costos + Gastos. Cuando GAP Productivo es positivo significa que se está creando valor económico, cuando es negativo se está destruyendo valor.

	Ventas	Cos+Gas	Util Oper.	Punto Equil	
2010	2,734	2,618	116	158	
2011	3,213	3,057	156	185	
2012	5,585	4,795	791	282	
2013	6,703	5,500	1,203	354	
2014	9,148	7,341	1,807	413	
2015	12,070	10,302	1,768		
	%Var Veta	%Var C+G	%Gap Prod	%Util Oper	%PunEquil
2011 - 2010	18%	17%	1%	4%	17%
2012 - 2011	74%	57%	17%	5%	52%
2013 - 2012	20%	15%	5%	14%	26%
2014 - 2013	36%	33%	3%	18%	17%
2015 - 2014	32%	40%	-8%	20%	
2015 - 2015				15%	



Como se puede observar el Gap Productivo hasta 2014 fue siempre positivo lo que indica un crecimiento sustentable en el tiempo, generando Utilidad Operativa constante.

El 2105 es la excepción %Gap Prod es -8% lo que indica que la Corporación en este año tiene pérdida de valor económica, sin embargo se genera una utilidad del 15%

Es una buena práctica observar el comportamiento del GAP pues permite tomar acciones correctivas. La frecuencia del monitoreo puede ser mensual, Q's, H's o Y's

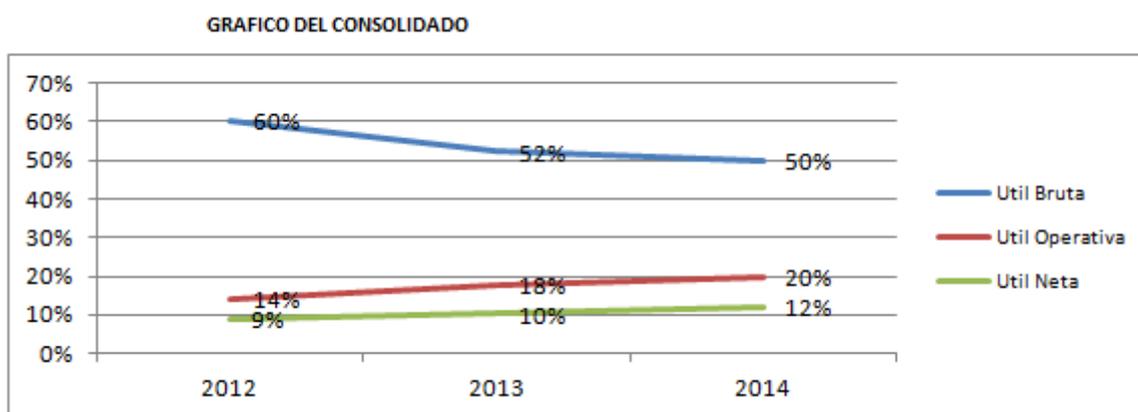
## SE PUEDE BAJAR LOS COSTOS FIJOS?

En el 2015 la estructura de costos y de gastos fue: 72% Costos y 28% Gastos. Y el punto de equilibrio está conformado por el 72% Costos (básicamente conformado por sueldos y salarios del personal técnico, costo de licencias, pagos a terceros en la ejecución de proyectos específicos) y el 80% de los gastos (del 28%) que es principalmente salarios de administración y ventas, y corporativos (servicios generales, internet, entre otros). La eficiencia radica en poder administrar el 72% que corresponde a los Costos Directos.

En el siguiente gráfico podemos apreciar que la Utilidad Bruta (ventas - costos), la Utilidad Operativa (Utilidad Bruta - Gastos Administrativos y de Ventas) y la Utilidad Neta (Utilidad Operativa - Impuestos) decrecen, la explicación es la contratación de nuevos profesionales, contratación de terceros para proyectos específicos, y los costos de licencias (que crece en proporción a la venta), implementación del ERP, liquidación por despidos.

Estructura de los Impuestos: 15% Trabajadores + 22% Impuesto a la renta Empresa + 10% Reservas Legales.

Márgenes	CORPORACION			
	2012	2013	2014	2015
Utilidad Bruta	60%	52%	50%	42%
Utilidad Operativa	14%	18%	20%	15%
Utilidad Neta	9%	10%	12%	8%



En conclusión,

- Se debe gastar menos, y apegarse al presupuesto siendo la meta un desfase de entre 7 y 10%
- Tratar de optimizar los costos, mediante:

- Obtener mejor comisión y/o descuento con el mayorista de Licencias (Nexys),
- Mejorar los precios con terceros, sin perder de vista el valor agregado que éstos pudieran aportar a la Corporación.
- Ser eficientes en la ejecución de los proyectos en cuanto a tiempos, y evitar el costo que por interés implícito se genera, cuando el cliente no acepta realizar pagos.
- Adquirir de terceros papeles para pagar las obligaciones tributarios (TBC, ISD, Devoluciones de I. Renta) con descuentos de 2% al 5%.
- Arrendar las oficinas de GYE.

## 7.2 Otras Conclusiones

El objetivo de la corporación es el contar en todo momento con un OFFERING más avanzada del mercado y que aporte valor a sus clientes, especialmente en aquellos segmentos identificados de alto potencial de crecimiento. Durante 2015 la corporación continuó su política de inversión en el desarrollo y adecuación de su OFFERING de soluciones.

La corporación en el 2105 ha sido capaz de seguir incidiendo en las relaciones que mantiene con su principal cliente (Corporación Favorita, que representa el 58% de la cobranza), ganando mayor cuota de su inversión en tecnología, quedando pendiente añadir nuevos clientes VIP a su cartera.

Sigue latente el desafío de una gestión de los Recursos Humanos, que acompañe a los planes estratégicos, de forma que puedan contribuir al crecimiento sostenible de la organización. Durante 2015, la corporación ha continuado desarrollando significativamente sus capacidades en el volumen de profesionales locales, manifestada por las nuevas contrataciones.

Dadas las condiciones económicas del país, es una oportunidad para expandir nuestra lógica de negocio en mercados como Perú, Chile, USA, con ingeniería en:

- Aplicaciones y APP's móviles.
- Internet de las Cosas (IOT), el acceso se realiza por múltiples dispositivos, que van desde móviles, TVS, automóviles, electrodomésticos, etc.
- Nube híbrida y TI como un bróker de servicio. Para Gartner es importante unir los servicios de nube personal con los de cloud privada.
- Software-Defined anything (SDx), engloba proyectos como OpenStack, OpenFlow, The Open Compute Project y Open Rack.
- Máquinas Inteligentes (Línea de Ingeniería), Gartner dice **“la era de las máquinas inteligentes será la más disruptiva en la historia de las TI”**.
- Impresión 3D
- Nanotecnología
- Inteligencia Artificial

### 7.3 Recomendaciones

La Corporación Kruger debe continuar desarrollando su estrategia orientado a sus clientes por medio de las siguientes líneas de acción:

LÍNEA DE ACCIÓN	CÓMO?
<p>Asegurar la recurrencia de clientes: se busca la excelencia en el desarrollo y entrega de los servicios para asegurar la satisfacción de sus clientes y contribuir a su fidelización.</p>	<p>Formalizar e Implementar el departamento de Testing y Calidad, y aplicar en los proyectos. Adquirir herramientas tecnológicas de apoyo (HW y SW).</p>
<p>Continuar en la línea de capitalizar el conocimiento y experiencia adquirida por los profesionales y apoyándose en ellos, difundir las buenas practicas y mejora de la cultura de gestión de proyectos.</p>	<p>Debe ser obligatorio documentar la ejecución de los proyectos, en especial las lecciones aprendidas, y que esté disponible para la gestión del conocimiento. Utilizar el sw Proyectica como repositorio del conocimiento. Disponer de la Intranet Kruger, como apoyo a la gestión del conocimiento.</p>
<p>Establecimiento de canales directos de comunicación con los clientes para la gestión de quejas y reclamaciones. Establecer modelo de la evaluación de satisfacción de clientes, como una práctica continua, para gestión de las lecciones aprendidas y mejora continua</p>	<p>Contar con 1 colaborador de back office, dedicado exclusivamente a esta función Disponer de una herramienta CRM. A la falta de ésta, poner a la disposición de clientes y proveedores la página de Internet Kruger con la funcionalidad de registrar quejas y reclamos. Explotar esta información como insumo para mejorar. Realizar reuniones 1 vez al año con clientes y proveedores e indagar que esperan de Kruger, y cómo en conjunto formar un Team.</p>
<p>Mejora continua del modelo innovación: I+D se encuentra aún en proceso de desarrollo y madurez. La elevada importancia que tiene la Corporación de disponer de una oferta de soluciones y servicios diferenciales y con valor añadido hace que el modelo de innovación adquiera importancia relevante y creciente.</p>	<p>Seleccionar y/o definir el o los colaboradores que se dediquen exclusivamente. O en su defecto Krugerlabs asuma está función y responsabilidad, debidamente coordinado por la gerencia técnica y la gerencia de operaciones. Adquirir los equipos y herramientas que se necesite, así como la capacitación que sea</p>

	necesaria.
<p>Reforzar las alianzas clave: con el concepto de networking de alianza global, la Corporación debe distinguir y priorizar a sus principales socios tecnológicos en términos de: capacidad, innovación y valor agregado . Las iniciativas para la expansión internacional se basan en la gestión de alianzas para impulsar la innovación con Partners.</p>	<p>IBM ORACLE MICROSOFT RED HAD LIFERAY BONITA Mauricio Rodríguez (Procesos) NEXYS, (como mayorista en las licencias) AZURIAN</p>
<p>Mantener la cultura de crear océanos azules, mediante la mejora continua del desarrollo de nuevos OFFERING, que este plenamente alineado con la estrategia de la corporación y con la tendencia del mercado y que generen valor a los clientes.</p>	<p>Vigilancia tecnológica, que puede ser parte de las funciones de I+D. Asistir a ferias y eventos, nacionales e internacionales. Análisis de tendencias: por ejemplo <b>SEGURIDAD INFORMÁTICA</b>, en el 2014 en conjunto ( Argentina, Brazil Chile, Colombia, Ecuador, Perú) se invirtió \$870 M en seguridad informática. En el Ecuador existen 5 empresas que protegen plataformas digitales. GMS es una de ellas que atiende a 2000 empresas de las 67300 que se encuentran registradas en la Supercias. (<a href="http://www.revistalideres.ec/lideres/870-millones-seguridad-informatica.html">http://www.revistalideres.ec/lideres/870-millones-seguridad-informatica.html</a>). Desarrollar presencia en mercados internacionales (Colombia Perú Bolivia), con oferta de soluciones y servicios en: Proyectos PMO, Soluciones, Ingeniera, Canales, Procesos, Integración (SOA), Software Factory, Arquitectura Empresarial, Ingeniería.</p>
<p>Retener al talento humano mediante promover nuevas formas de trabajo que permitan el equilibrio entre la vida personal y profesional. Impulsando medidas que puedan responder a las necesidades de la Corporación y de los colaboradores. La corporación entiende que el trabajo es la actividad que permite adaptar el espacio, el tiempo y las relaciones, para optimizar los resultados. De esta manera aumentar el compromiso, la satisfacción y la</p>	<p><b>PRINCIPALES MEDIDAS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el Plan de Carrera y remuneración variable</li> <li>• Implementar el plan de capacitación</li> <li>• Mantener la alimentación gratuita y en la medida que sea posible el plan de seguro médico.</li> <li>• Seguir realizando las actividades de integración. (Campeonato Interno, reuniones sociales, Kick off, entre otras)</li> </ul>

<p>motivación, con un clima de trabajo confortable respetuoso y flexible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con el programa <b>Tu Importas</b>.</li> <li>• Dar a conocer los planes de la empresa a corto y mediano plazo (en el Kick off, y por medio de la intranet Kruger)</li> <li>• Seguir utilizando la Intranet Kruger como medio para promover la buena comunicación interna</li> <li>• Continuar concienciando en los colaboradores la Cultura Kruger.</li> </ul>
<p>Aplicar inteligencia en la creación de valor, mediante un mayor conocimiento de los mercados en los que se opera, de las necesidades de sus clientes y de la tecnología, necesitando una mayor adaptación de los diferentes perfiles profesionales de los recursos humanos.</p>	<p>Ver las tendencias, mediante vigilancia tecnológica. (ejemplo Seguridad Informática, BI, Ingeniería de realidad virtual, robotización industrial y de retail)</p> <p>Asistir, y de ser el caso, participar en ferias y eventos tecnológicos, local e internacional</p> <p>Captar las Start Up's que generen valor a los clientes y a la corporación, que Krugerlabs encuentre y desarrolle.</p>
<p>Aplicar del modelo de gestión eficiente que permitan optimizar el uso de los recursos, entre ellos: recursos financieros, recursos humanos, recursos intelectuales, recursos sociales. De esta manera lograr que el desarrollo organizacional se compatibilice con: colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.</p>	<p>Terminar de Implementar OPEN ERP y disponer de información confiable y a tiempo para decisiones</p> <p>Realizar con eficiencia y agilidad los procesos. Se necesita que el manual de procesos esté publicados y accesible en la Intranet Kruger.</p> <p>Comunicación con el clientes y proveedores por medio de la página de internet Kruger</p>
<p>Obtener la certificación CMMi-3. Esto garantizará que la corporación funcione con un mismo modelo de producción, metodología y herramientas que permite mejorar la reutilización, la trazabilidad y la gestión del conocimiento, que incorpore modelos analíticos y predictivos del comportamiento de los procesos.</p>	<p>Contratar expertos que nos guíen en esta implementación y en la certificación</p> <p>Utilizar Proyectica, como herramienta de gestión de las áreas de conocimiento, en la ejecución de proyectos</p>
<p>Expansión Internacional</p>	<p>Abrir operaciones en Perú Bolivia y USA. Crear empresas en estos países, y/o buscar alianzas con partners.</p>