

INFORME DE GERENCIA GENERAL CONSOLIDADO Y 2016



1 CARTA DE LA GERENCIA	2
2 LA CORPORACIÓN	3
2.1 Modelo de Negocio	6
3 CONTEXTO ECONÓMICO	8
3.1 Perspectivas de Kruger, 2017	9
4 MAGNITUDES PRINCIPALES	10
5 HITOS	14
6 SITUACIÓN FINANCIERA	15
6.1 Informe Económico Financiero	15
6.2 Presupuesto Nuevo Ejercicio Fiscal	17
6.2.1 Estado de Resultados	17
6.2.2 Tesorería - Flujos	18
7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	19
7.1 En el 2017	19
7.2 Recomendaciones	24

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, prefenda 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 participe 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

Kruger es una multinacional dedicada al desarrollo de proyectos de innovación. Fundada en 1993 por un emprendedor tecnológico a partir de un maletín y un beeper, actualmente cuenta con más de 300 profesionales y tiene presencia en 4 países: España, Ecuador, Perú y Estados Unidos.

La Corporación habilita la 4ta revolución industrial en las organizaciones empresariales o institucionales mediante servicios de consultoría e innovación empresarial, gestión de Talento Humano y Cultura, implementación de nuevas tecnologías disruptivas y conceptualización y promoción de proyectos de ingeniería en energía, transporte y medio ambiente.

Kruger, desde su concepción, busca la creación de valor para sus clientes mejorando su eficiencia, productividad, calidad, posición competitiva y participación de mercado.

NUESTRA HISTORIA

KRUGER EN EL TIEMPO



(FUENTE: KRUGER WEBSITE <http://krugercorporation.com/nosotros/>)

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.

Somos una corporación multinacional de la Revolución Industrial que desarrolla proyectos de innovación en las áreas de:



INNOVACIÓN
EMPRESARIAL Y
CONSULTORIA



INGENIERÍA

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

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.

FACTORES DE ÉXITO

Disponer una cultura empresarial, en resumen

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

En Kruger contamos con un área de Happiness, la cual investiga, diseña y ejecuta programas y modelos que atiendan las necesidades de nuestros colaboradores."

El Happiness en cifras

Nuestro modelo de happiness nos ha convertido en un referente nacional e internacional de innovación cultural. Sobre todo, nos ha ayudado a desmitificar el tabú de que el trabajo y la diversión no se mezclan. Como principales resultados de eficiencia y productividad tenemos:

- Mas de 500 clientes.
- Presencia en 4 países en dos continentes.
- 7% de rotación de personal.
- 8.28 / 10 en clima organizacional.
- Incremento de 15% anual en ventas los últimos 5 años, entre otras."

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

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

Misión

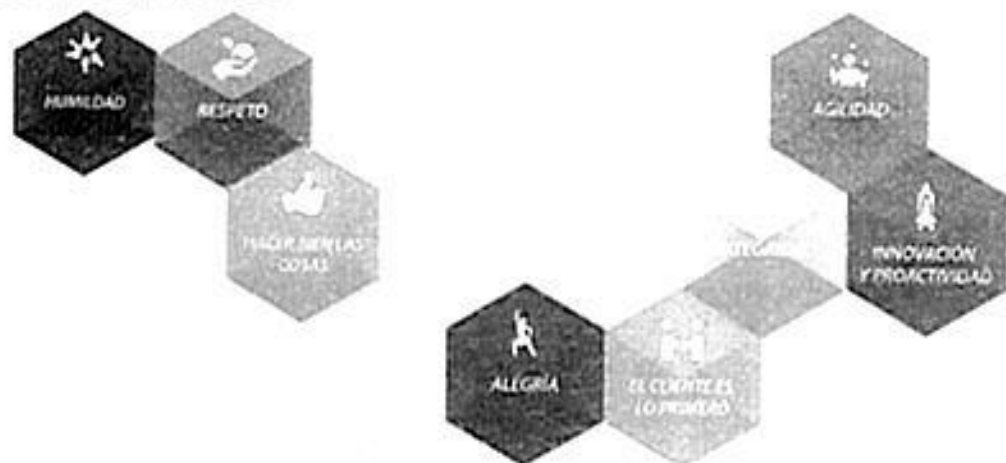
Innovamos para el éxito de nuestros clientes

Visión

Ser un referente de innovación internacional

VALORES

NUESTROS VALORES



(FUENTE KRUGER WEBSITE <http://www.kruger.com.ec/#conocenos/cvz7>)

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

"TODO PROBLEMA EN LA VIDA TIENE UNA SOLUCIÓN CREATIVA E INNOVADORA."

"NUESTRA PASIÓN ES ENCONTRARLA!"



INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y CONSULTORIA



TECNOLOGÍA

PROCESOS ÁGILES

Hacer más fácil lo que ya hacemos y superar las limitaciones del mundo físico. Los procesos deben ser coherentes para los clientes, haciendo todo más rápido, más flexible y más eficiente.

OMNISCANALIDAD

Conocer al cliente, entender qué canal usa y dentro de este qué servicios espera. Cuál es el canal más usado y qué hacer para que sea eficiente. Mantener coherencia en el uso de los canales.

CONECTIVIDAD PARA TODO

El mundo está conectado y es necesaria una interoperabilidad eficiente y segura que a su vez permita mantenerse conectado en un mundo híbrido que está en la nube y al mismo tiempo que es utilizado por usuarios.

ANALÍTICA DEL CLIENTE

Entender al cliente, su comportamiento, necesidades, preferencias, nivel de influencia, para brindar una Experiencia Financiera satisfactoria, logrando predecir la oferta de productos en el momento y en el canal justo.

ACTITUD INNOVADORA

Generar el cambio Empresarial para lograr integración y comunicación entre los diferentes departamentos, que requiera implementar procesos ágiles. Nunca detenerse ni conformarse, ir al ritmo del cambio, imaginar, prototipar, probar y avanzar en nuevos productos y servicios, que sorprendan y gusten. Adelantarse a la competencia.

PERSONAS ORGANIZACIÓN Y CULTURA

TALENTO HUMANO

Selección, evaluación y desarrollo de Talento Humano.

ORGANIZACIÓN

- Desarrollo organizacional
- Diseño e implementación a medida de Subsistemas y Programas de Talento Humano

CULTURA

- Desarrollo de cultura de Happiness
- Diseño de ambientes felices
- Gestión de clima
- Gestión del cambio
- Kruger Camp

- Team buildings
- Outdoor Training
- Coaching

INGENIERÍA



INGENIERÍA

PROMOCIONAMOS Y DISEÑAMOS PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EN LAS ÁREAS DE ENERGÍA, TRANSPORTE Y MEDIO AMBIENTE.

INTELIGENCIA CONSTRUCTIVA

Heemos realidad proyectos de gran envergadura que involucren ingeniería, en alianza con nuestros partners EPC y financieros a nivel mundial.

Kruger

3 CONTEXTO ECONÓMICO

La economía mundial en el 2016 atraviesa 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 Brasil se contrae en el 1.5%, hecho que impacta negativamente en América del Sur.

El 2016 se caracterizó también por ser un año de desplome bursátil de China, generando preocupación mundial. Si adicionamos el problema de Siria, 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. 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

Según el FMI en el 2017 habrá un crecimiento del 1.2% en América Latina.

El Ecuador seguirá dependiendo de las exportaciones del petróleo, al tener como moneda el dólar (que se ha fortalecido), un déficit de la balanza comercial de 6 000M, un crecimiento pronosticado por FMI del PIB de 1.4%, un desempleo en aumento y más endeudamiento del gobierno, hacen pensar que al menos el primer semestre del 2017 se mantendrá la crisis, esperando que para los meses de fin de año se mejore el panorama.

En 2017 el Ecuador mejorará la recaudación Fiscal, sin embargo el gobierno no tiene un plan integral para enfrentar el 2017, condicionado por las elecciones del 2017 del nuevo gobierno, pero el precio del petróleo se estima que se mantendrá en \$50 dólares, lo que permite al gobierno realizar un presupuesto general del estado con un barril de \$45 dólares (en el año 2016 se consideró el barril de petróleo a \$35), el dólar seguirá apreciándose.

3.1 Perspectivas de Kruger 2017

Para el 31 dic 2017 se pronostica:

- Disponer de un saldo de Bancos de \$1 144K (frente a \$2 552K del 2016, 55% menos).

PRESUPUESTO Y17

CONCEPTO	ECUADOR				TOTAL EC
	SMX	OP	LICENCIAS	OTROS	
INGRESOS	4.400	3.000	1.800	50	9.250
EXPORTACION	1.175	801	0	0	1.975
COSTOS	3.368	2.658	1.276	40	7.362
GASTOS	1.765	941	0	0	2.707
RESULTADO	421	262	524	10	1.157

- La evolución macroeconomía influirá en el ritmo de desarrollo de las actividades comerciales en América del Sur. Sin embargo considero que existe oportunidades de

negocios en Perú, Chile aunque el crecimiento de estos países 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 ha trasladado su marca, prestigio y experiencia al mercado exterior: Perú, Chile, España, Usa. Especializarse y ofrecer soluciones de Ingeniería de última generación
- Mantener el capital circulante neto (medido en días de ventas equivalentes) durante el 2017 (esto es ≤ 28 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 2017?

La competitividad de Kruger se basa en los siguientes pilares:

1. El nivel de conocimiento y especialización de la Corporación determina que **Si** estamos listos para competir en el mercado del exterior. Avalados por proyectos exitosos como Amdocs, Corporación Favonta, Pronaca, Ingeniería en Petro Ecuador y Petro Amazonas, proyectos de I+D desarrollados por Krugerlabs, entre otros.
2. OFFERING especializado que incluye:

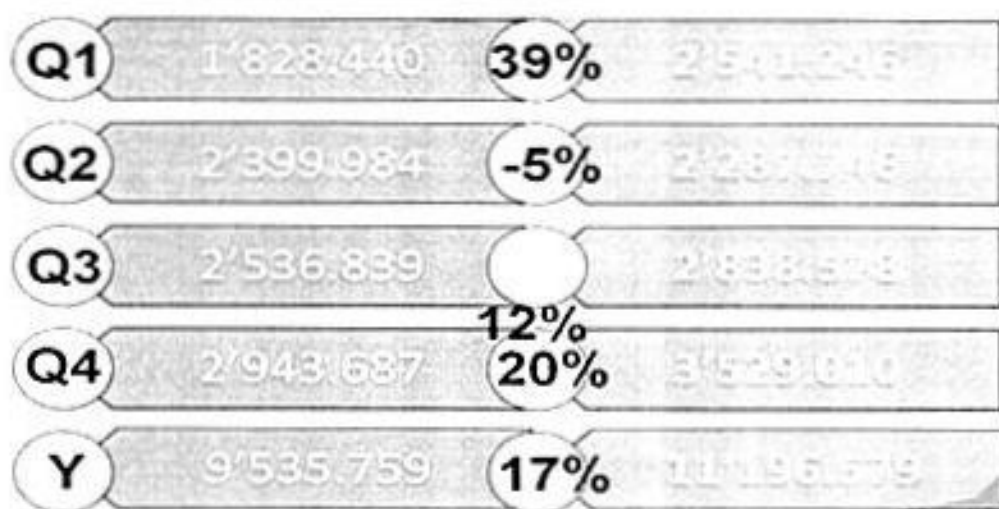


-
- 3. Alianzas estratégicas a nivel mundial IBM, Oracle, Redhat, Liferay, Osisoft, OrientDb, BonitaSoft
- 4. Realizar exportación de servicios ventas en el mercado internacional: Perú, Chile, España, Usa

4 MAGNITUDES PRINCIPALES

Las ventas netas y efectivamente cobradas del 2016 superan a las del 2015 en 17%.

Resultados 2015 vs 2016



La Utilidad antes de Impuestos del 2016 disminuye respecto al del año anterior en el 14% y representa el 15% de las ventas netas 2016. Es una tasa bastante buena, pues es superior a la tasa de interés 9.33% del préstamo hipotecario del Produbanco y superior a la tasa pasiva anual del 5% del sistema bancario.

Sin embargo en las ventas en Y16 hubo un incremento del 11% con respecto a Y15.

RESULTADOS.

CONCEPTO	ECUADOR				TOTAL EC
	SMX	OP	LICENCIAS	OTROS	
INGRESOS	6.525	4.504	1.600	619	13.348
INTERCIAS	0	0	0	0	0
COSTOS	3.259	2.567	1.682	159	7.666
GASTOS	2.226	1.279	0	4	3.509
RESULTADO	1.040	758	-282	457	1.973
% INGRESOS	16%	16%	-18%	74%	15%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15%	16%	-18%	74%	15%

CONCEPTO	Y 15	%
FACTURACIÓN NETA	12.071	100%
COSTOS	6.505	54%
GASTOS	3.266	27%
RESULTADO	2.300	19%

Con respecto al presupuesto, las VENTAS NETAS REALIZADAS Y COBRADAS, se cumplió en el 100%.

RENTAS Y GASTOS FINANCIOS

Q1	2.384.819	107%	2.231.216
Q2	2.553.079	90%	2.837.746
Q3	2.840.633	100%	2.838.578
Q4	3.421.470	103%	3.323.010
Y	11.200.000	100%	11.200.000

BALANCE GENERAL

Balance general acumulado

<i>Descripción</i>	<i>Monto (\$)</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Activo No Corriente	3.461.251	49
Activo Corriente	5.284.152	60
Total Activos	8.745.404	100
Pasivo Corriente	2.548.299	29
Pasivo No Corriente	682.698	8
Patrimonio	5.514.407	63
Total Pasivo y Patrimonio	8.745.404	100

ACTIVO

El Activo Circulante asciende a \$5.284K, que representa el 60% del total de Activos.

Los días de cartera a lo largo del 2016 se ha mantenido en promedio 28 días, siendo la política <=45 días.

El Activo Fijo asciende a \$3.461K, que representa el 40% del total de activos, se incremento en 7% con respecto al año anterior.

PASIVO

El saldo del pasivo corriente asciende a \$2.548K que es el 81% del total de Pasivos, se incrementó en 35% con respecto al año anterior.

El pasivo no corriente asciende a \$683K que es el 19% del total de Pasivos, disminuyó en 34% con respecto al año anterior.

EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO

El patrimonio aumenta en el 27% con respecto al año anterior.

EVALUACIÓN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Punto F. Econ. del	Punto F. Econ. Fin.	Valor F. Econ.	Liquid.	Valor F. Econ.	Margen Seguridad
4.38	4.43	2,761,948.09	2.07	2,735,807.73	1.07
ROE = 22.51%	ROE = 35.72%	ROE = 9.30%	ROE = 1.53%	ROE = 1.59%	ROE = 14.19%
ROE	No. de Empleados	Porcentaje de Empleo	Porcentaje de Empleo	Porcentaje de Empleo	Porcentaje de Empleo
22.51	248.00	53,822.82	31,720.88	13,453.38	5,004.31

ESTADO FINANCIERO

La empresa tiene capacidad de pago equilibrada y desahogada y es sujeta a crédito.

- Liquidez 2.07, política debe ser >1.6 y ≤ 2
- Capital de Trabajo \$2.736K, política debe ser >0

ESTADO ECONÓMICO (RENTABILIDAD)

La condición económica de la empresa es MUY BUENA

3. ROE = 22.51%
4. ROI = 14.19%

ESTADO DE ENDEUDAMIENTO (SOLVENCIA)

La solvencia de la empresa está MUY BIEN CONSTITUIDA

- $ACT / PAS = 1.59$
- $PAS / ACT = 0.37$
- Índice de solvencia = 0.63

La empresa puede financiar el 63% de los activos con recursos propios, y las deudas de la empresa están respaldadas con los activos en el 159%.

5 HITOS

CERTIFICACIÓN CMMI

Kruger Corporation S.A. logra la certificación CMMI nivel 3 en Metodología Ágiles, lo que avala que en Kruger se está realizando sus procesos de una manera "definida", que los procesos están bien caracterizados, entendidos y se describe en las normas, procedimientos, herramientas y métodos. Kruger logró esta certificación en Metodología Ágiles, basado en procesos definidos que han sido implementados desde hace varios años en sus principales clientes.

KRUGER GANA EL PREMIO BEST REGIONAL PARTNER AMDOCS



6 SITUACIÓN FINANCIERA

6.1 Informe Económico Financiero

ESTADO DE RESULTADOS		CORPORACION					Variación
		2012	2013	2014	2015	2016	AA/AN
VENTAS NETAS		6,505	6,703	9,140	12,070	13,340	11%
COSTOS DIRECTOS		2,220	3,195	4,575	7,035	7,867	12%
UTILIDAD BRUTA		3,285	3,509	4,573	5,035	5,481	9%
GASTOS (ADMIN VENTAS Y CORPORATIVOS)		2,574	2,306	2,766	3,267	3,509	7%
UTILIDAD OPERATIVA		791	1,203	1,807	1,768	1,972	12%
IMPUESTOS (15%+22% SRI+10% RES LEGAL)		289	510	701	862	843	-2%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS		602	693	1,106	906	1,129	25%

BALANCE GENERAL		CORPORACION					Variación	Variación
		2012	2013	2014	2015	2016	AA/AN	AA/AN
ACTIVO CORRIENTE		1,741	2,225	2,748	3,770	5,284	40%	
ACTIVO FIJO		426	1,678	3,214	3,245	3,461	7%	
TOTAL ACTIVOS		2,232	4,253	6,302	7,263	8,745	19%	
PASIVO CORRIENTE		1,164	1,644	2,283	1,881	2,648	36%	
PASIVO LARGO PLAZO		240	845	514	1,034	683	-34%	
PATRIMONIO NETO		837	1,764	3,506	4,448	5,514	24%	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		2,231	4,253	6,302	7,263	8,745	19%	

Cuenta de Resultados

El margen operativo ha alcanzado \$1.972K, un incremento del 12% respecto al año anterior, a pesar de la crisis económica del país, y a la falta de inversiones del sector público.

La utilidad neta (después de impuestos) ha alcanzado \$1.129K, que es el 8.5% de la facturación neta, un incremento del 25% con respecto al año anterior.

Balance de Situación

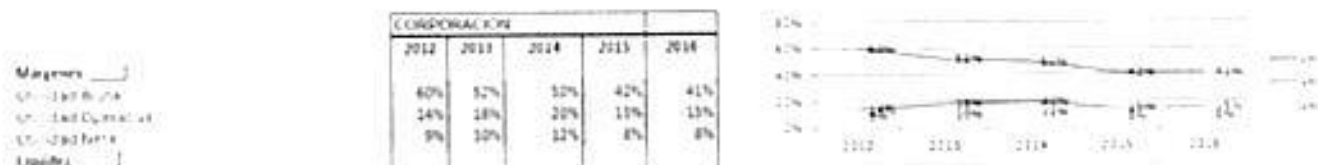
Se incrementa el Activo Corriente en 40% con respecto al año anterior, mientras que el Activo Fijo se incrementa en el 7%.

El TOTAL ACTIVOS asciende a \$8.745K, un incremento de 19% respecto al año anterior.

La deuda total neta (El TOTAL PASIVOS) se sitúa en \$3.231K, un aumento del 10% con respecto al año anterior, lo que representa un nivel de apalancamiento de 1.6 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 sigue apalancando con terceros, caso concreto con Nexys por la venta de licencias.

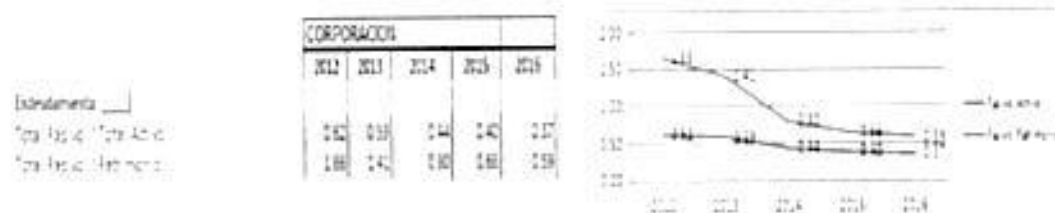
El Patrimonio asciende a \$5.514K, un aumento del 24% con respecto al años anterior.

ANÁLISIS COMPARATIVO

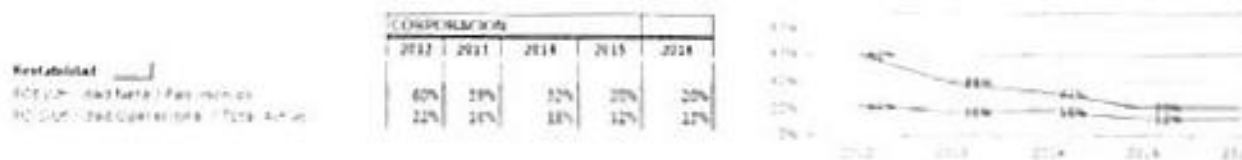


La Utilidad Bruta Operativa y Neta prácticamente se mantiene, a pesar de ser un año de recesión, lo que indica que se la empresa ha realizado un buena gestión en lo comercial y en la gestión de los costos y los gastos, sin embargo para el Y17 se debe:

5. Establecer una política de contrataciones de nuevos colaboradores (técnicos, administrativos y de apoyo) en la cual se establezca, entre otros parámetros.
6. La remuneración debe estar sustentado con un ingreso de proyecto. En el caso del personal administrativo y de apoyo justificar plenamente su enrolamiento, en relación a sus funciones y que genere valor a la empresa.
7. Contratar con valores adecuados a fabricas y a terceros para la ejecución de proyectos, procurar ejecutar proyectos con personal propio de la corporación
8. 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
9. 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



La solvencia de la Corporación esta 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% en el 2015 con el 40% y en el 2016 con 37%). Por otro lado en el 2016 con el 59% del Patrimonio se puede financiar el 100% del Total de los Pasivos.



En el año actual el ROE y ROIC se mantiene con respecto al año anterior, siendo el estado económico de la Corporación Muy Buena, pues se genera Utilidad Neta del 20% con respecto al Patrimonio, y 13% de Utilidad Operativa con respecto al Activo.

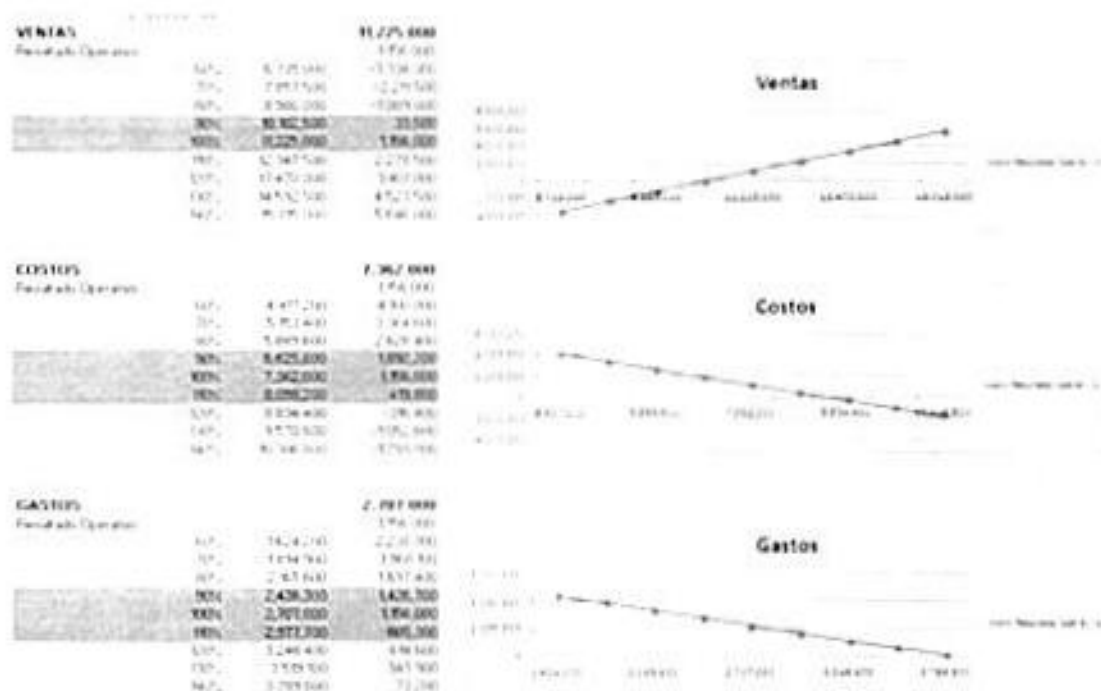
6.2 Presupuesto Nuevo Ejercicio Fiscal

6.2.1 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	CORPORACION					Variación
	2012	2011	2010	2009	2008	AA/AN
VENTAS NETAS	5,585	6,703	9,148	12,070	13,348	11%
COSTOS DIRECTOS	2,220	3,195	4,575	7,035	7,867	12%
UTILIDAD BRUTA	3,365	3,508	4,573	5,035	5,481	9%
GASTOS (ADMIN VENTAS Y CORPORATIVOS)	2,574	2,306	2,766	3,267	3,509	7%
UTILIDAD OPERATIVA	791	1,203	1,807	1,768	1,972	12%
IMPUESTOS (15%+22% SRI+10% RES LEGAL)	289	510	701	862	843	-2%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	502	693	1,106	906	1,129	25%

En este año Costos + Gastos es \$11.376K, de los cuales 69% corresponde a Costos y 31% para Gastos. En el 2017 se espera Costos + Gastos el valor de \$10.069K, de los cuales 73% son Costos y 27% los Gastos. Y se espera una utilidad antes de impuestos de \$1.157K (10% de la facturación neta).

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD



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 \$1,144K, una decremento del 55.2% con respecto al 2016

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	63.5%
% cobro 45 DÍAS	85.0%
% cobro > 65 días	15.0%

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

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 En el 2017

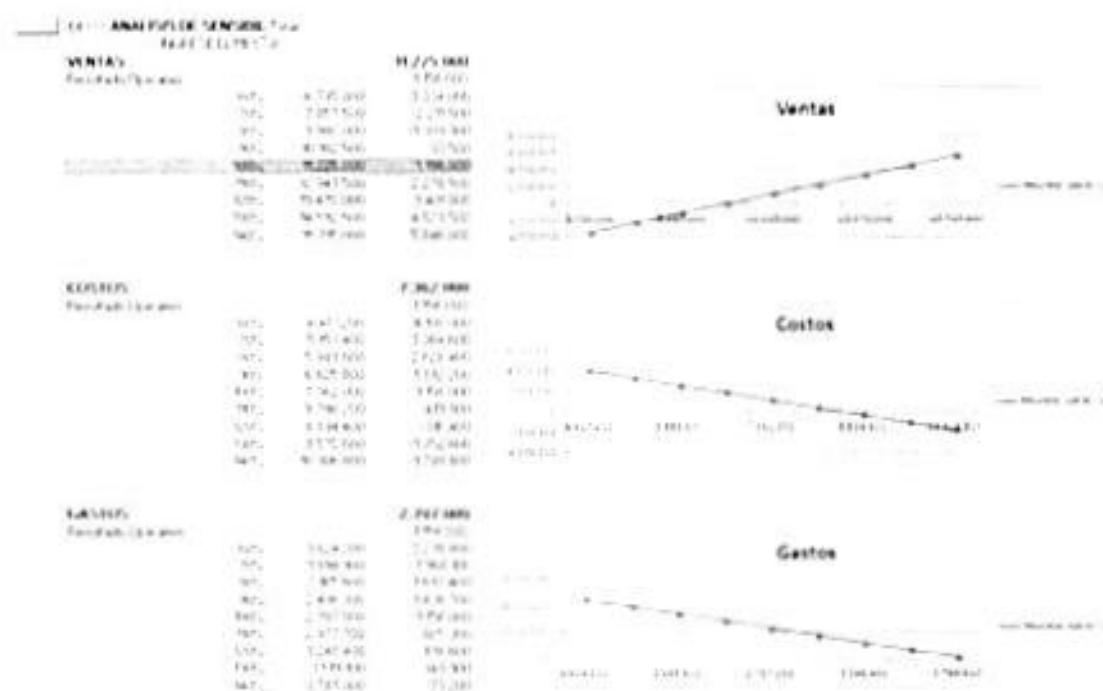
QUE MOVERÁ LAS VENTAS?

- La internacionalización de la corporación Kruger en PERU, USA, Chile, España, es una de las estrategias para el 2017. Para lo cual se ha establecido un presupuesto para desarrollar operaciones en estos países.
- Las referencias de nuestros clientes en Ecuador y en el exterior (Premio otorgado por Amdocs como el mejor Partner), asociados, Krugers, amigos, el mercado (página WEB Kruger).
- La marca KRUGER y su reputación (24 años en el mercado local), que se fortaleció en el 2016 mediante el bien llevado mercadeo y lograr la certificación CMMI Nivel 3 en Metodologías Ágiles.
- El OFFERING para el mercado (detallado en el acápite "Modelo de Negocio"), en el 2017 se incursionará en el mercado de Perú, Chile, USA, España.
- 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.

VARIABLES QUE GENERARÁN VALOR ECONÓMICO PARA KRUGER

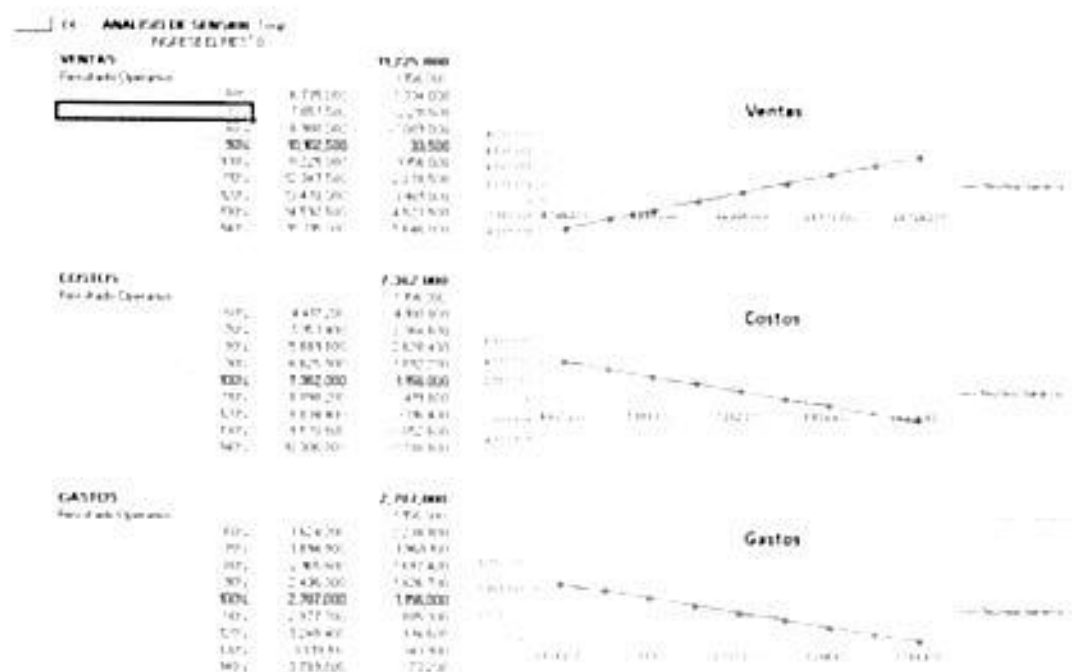
Las ventas y los costos, son las variables mas significativas cuya variación en + o en -, puede afectar de manera significativa el resultado económico. Por otro lado tenemos los gastos (administrativos, ventas y corporativos) cuya variación en + o - su impacto no es muy significativo en el resultado.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

Esta primera grafica, establece que si se cumple el 100% del presupuesto en ventas costos y gastos, el resultado operativo esperado será de \$1,156K.



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 (\$34K)?

El análisis establece que lo minimo es el 90% del presupuesto, si las ventas son por debajo de este porcentaje la corporación pierde valor económico.



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

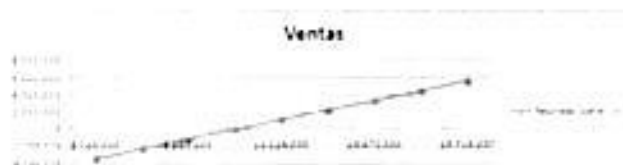
Escenario 1: se cumple el 90% del presupuesto de ventas (\$10.102K), el 100% del Gasto (\$2.707K), y se incrementa los costos al 120% (\$8.834K), el resultado operativo será un **PÉRDIDA** en \$316K.

Escenario 2: se cumple el 90% del presupuesto de ventas(\$10.012K) el 100% del COSTO (\$7.362K), y se incrementa los gastos al 120% (\$3.248K), el resultado operativo es positivo en **\$614K**.

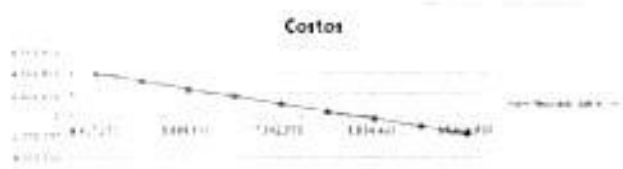
Escenario 3: se cumple el 90% del presupuesto de ventas(\$10.012K), el 100% del GASTO (\$2.707K), y se reduce los costos al 90% del Costo (\$6.625K), el resultado operativo es positivo en **\$1.892K**.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PUNTO DE EQUILIBRIO

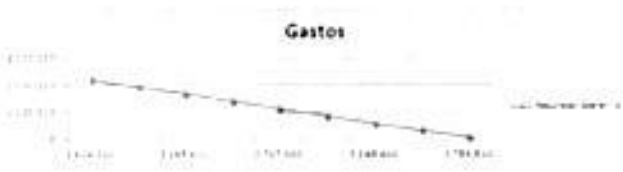
VENTAS		11,275,000	
Punto de Equilibrio		1,950,000	
60%	6,765,000	(3,534,000)	
70%	7,892,500	(2,207,500)	
80%	8,990,000	(905,000)	
90%	10,002,500	23,500	
100%	11,275,000	1,950,000	
110%	12,347,500	2,279,500	
120%	13,435,000	2,467,000	
130%	14,542,500	2,625,500	
140%	15,775,000	2,760,000	



COSTOS		8,362,000	
Punto de Equilibrio		1,950,000	
60%	4,817,200	4,947,800	
70%	5,511,400	3,381,600	
80%	6,099,600	2,893,400	
90%	6,625,000	2,367,000	
100%	7,362,000	1,600,000	
110%	8,098,200	833,800	
120%	8,834,400	-15,400	
130%	9,570,600	-1,052,600	
140%	10,306,800	-1,788,800	



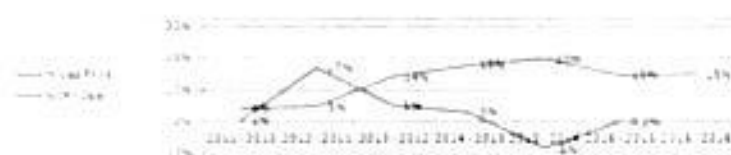
GASTOS		2,767,000	
Punto de Equilibrio		1,950,000	
60%	1,624,200	2,132,800	
70%	1,894,600	1,968,400	
80%	2,165,000	1,804,000	
90%	2,436,400	1,639,600	
100%	2,707,800	1,475,200	
110%	2,979,200	1,310,800	
120%	3,250,600	1,146,400	
130%	3,522,000	982,000	
140%	3,793,400	817,600	



EL GAP DE PRODUCTIVIDAD

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

	Ventas	Costos	Util Oper	Punto Equi
2010	2,734	2,828	118	558
2011	3,211	3,577	254	385
2012	3,583	4,795	71	282
2013	4,721	5,520	4,223	354
2014	9,148	7,342	1,807	421
2015	11,072	12,772	1,348	
2016	11,548	11,779	1,767	



	%Var Ventas	%Var Costo	%Gap Prod	Util Oper	%Var Equi
2010 - 2011	18%	31%	13%	4%	17%
2011 - 2012	14%	47%	33%	5%	15%
2012 - 2013	22%	43%	21%	14%	25%
2013 - 2014	36%	17%	19%	14%	17%
2014 - 2015	32%	82%	50%	27%	
2015 - 2016	134%	11,4%	1,2%	13%	
2016 - 2016				2%	

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 2015 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%

El 2016 %Gap Prod sube apenas al 0.2% en positivo, lo que indica que la Corporación ha mejorado su productividad con respecto al 2015

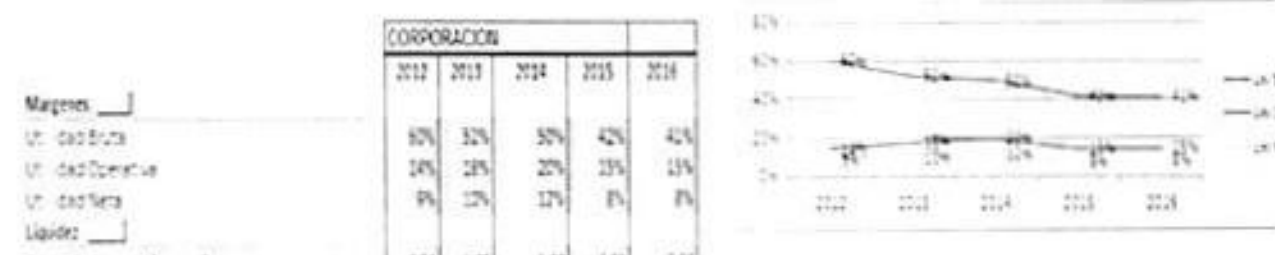
Es una buena práctica observar el comportamiento del GAP pues permite tomar acciones correctivas. La frecuencia del monitoreo puede ser mensual, Q's, H's o Y's.

SE PUEDE BAJAR LOS COSTOS FIJOS?

En el 2016 la estructura de costos y de gastos fue: 69% Costos y 31% Gastos. Y el punto de equilibrio está conformado por el 69% Costos (básicamente 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 31%) que es principalmente salarios de administración y ventas, y corporativos (servicios generales, internet, entre otros). La eficiencia radica en poder administrar el 69% 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. En el 2016, con respecto al 2015, se mantienen los resultados.

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



En conclusión en el 2017:

- Se debe 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 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?
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	Formalizar e implementar el departamento de Testing y Calidad, y aplicar en los proyectos Adquirir herramientas tecnológicas de apoyo (HW y SW).
Continuar en la línea de capitalizar el conocimiento y experiencia adquirida por los profesionales y apoyándose en ellos, difundir las buenas prácticas y mejora de la cultura de gestión de proyectos	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
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.	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.
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.	Seleccionar y/o definir el o los colaboradores que se dediquen exclusivamente. O en su defecto Krugerlabs asuma esta 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 necesaria
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.	IBM ORACLE MICROSOFT RED HAT LIFERAY BONITA Mauricio Rodriguez (Procesos) NEXYS, (como mayorista en las licencias) AZURIAN
Mantener la cultura de innovación, 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.	Vigilancia tecnológica, que puede ser parte de las funciones de I+D Asistir a ferias y eventos, nacionales e internacionales.
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 motivación, con un clima de trabajo confortable respetuoso y flexible.	PRINCIPALES MEDIDAS: 9. Implementar el Plan de Carrera y remuneración variable 10. Implementar el plan de capacitación 11. Mantener la alimentación gratuita y en la medida que sea posible el plan de seguro médico. 12. Seguir realizando las actividades de integración (Campeonato Interno, reuniones sociales, Kick off, entre otras) 13. Continuar con el programa Tu Importas. 14. Dar a conocer los planes de la empresa a corto y mediano plazo (en el Kick off, y por medio de la intranet Kruger) 15. Seguir utilizando la Intranet Kruger como medio para promover la buena comunicación interna. 16. Continuar concienciando en los colaboradores la Cultura Kruger.
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	Ver las tendencias, mediante vigilancia tecnológica (ejemplo Seguridad Informática, BI, Ingeniería de realidad virtual, robotización

tecnología, necesitando una mayor adaptación de los diferentes perfiles profesionales de los recursos humanos	industrial y de retail) Asistir, y de ser el caso, participar en ferias y eventos tecnológicos, local e internacional Captar las Start Up's que generen valor a los clientes y a la corporación, que Krugerlabs encuentre y desarrolle.
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	Terminar de Implementar OPEN ERP y disponer de información confiable y a tiempo para decisiones. Realizar con eficiencia y agilidad los procesos. Se necesita que el manual de procesos esté publicados y accesible en la Intranet Kruger. Comunicación con el clientes y proveedores por medio de la página de internet Kruger
Con la certificación CMMi-3, se garantizar que la corporación funciona 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.	Asegurar que toda la corporación utilice los proceso definidos en la certificación de manera obligatoria. Utilizar ERP el módulo de proyectos, como herramienta de gestión y ejecución de proyectos
Expansión Internacional	Lograr que la operación en Perú Chile España crezca