

# INFORME DE GERENCIA GENERAL Y 2017



1	CARTA DE LA GERENCIA .....	2
2	LA CORPORACIÓN .....	3
2.1	Modelo de Negocio .....	7
3	CONTEXTO ECONÓMICO .....	8
3.1	Perspectivas de Kruger 2018 .....	9
4	MAGNITUDES PRINCIPALES .....	11
5	HITOS .....	15
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 .....	19
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	20
7.1	En el 2018 .....	20
7.2	Recomendaciones .....	24

Gracias por la gentil atención

Atentamente

Miguel Rivera A.

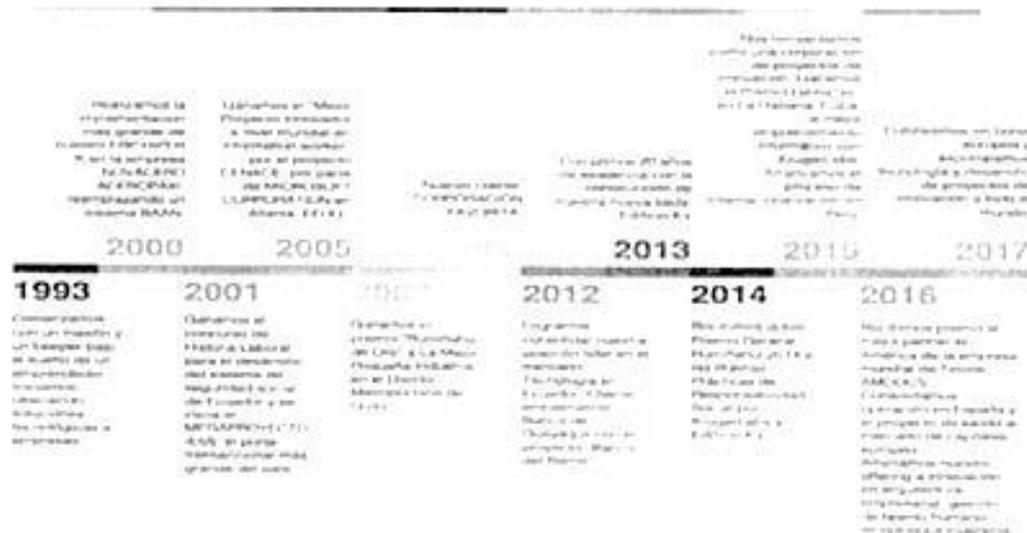
## 2 LA CORPORACIÓN

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 6 países: España, Ecuador, Chile, Perú, Estados Unidos, Panamá.

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.

## NUESTRA HISTORIA

### KRUGER EN EL TIEMPO



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



## FACTORES DE ÉXITO

### 1) Disponer una cultura empresarial, en resumen

*"Nos interesa que nuestro equipo de trabajo este feliz, saludable y con bajo estrés, pues estamos convencidos que somos capaces de obtener mejores resultados y ser más innovadores si incluimos 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.*

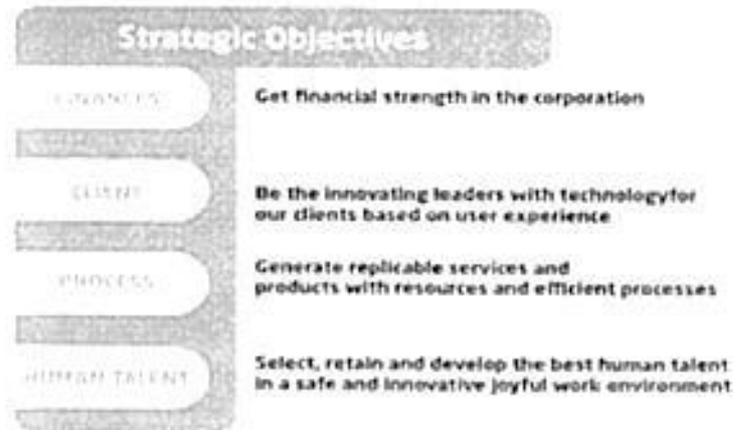
### 2) El Happiness en cifras

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

- Más de 500 clientes
- Presencia en 6 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>)

## 8) Estrategia y metas de Desarrollo



kruger

## 2.1 Modelo de Negocio

*"TODO PROBLEMA EN LA VIDA TIENE UNA SOLUCION CREATIVA E INNOVADORA,*

*¡NUESTRA PASIÓN ES ENCONTRARLA!*

### KRUGER BUSINESS MODEL CANVAS



Kruger business model canvas

kruger

Según el FMI en el 2018 el PIB del Ecuador tendrá un crecimiento del 2.5% y en el 2019 crecerá en el 2.2%.

### 3.1 Perspectivas de Kruger 2018

Para el 31 dic 2018 se pronostica

- Disponer de un saldo de Bancos de \$1.649K (frente a \$2.960K del 2017, 44% menos).

SALDO INICIAL	2018					TOTAL
	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL	
	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960	2.960
INGRESOS	3.077	4.476	2.901	2.281	3.409	12.144
PAGOS	2.814	4.258	3.481	2.783	3.843	13.382
PAGOS INVERSIONES		394	(216)	(34)	(34)	45
SALDO FINAL		1.200	1.900	2.340	1.649	1.649

- La evolución macroeconomía influye en el ritmo de desarrollo de las actividades comerciales en América del Sur. Sin embargo considero que existe oportunidades de negocios en Perú, Chile, España, Panamá, USA.
- La presión en los precios, por parte del mercado, afectaría 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, Panamá. Especializarse y ofrecer soluciones de Ingeniería de última generación.
- Mantener el capital circulante neto (medido en días de ventas equivalentes) durante el 2018 (esto es  $\leq 28$  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.

**Cual es el grado de competitividad que tiene KRUGER para el 2018?**

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 Favorita, Pronaca, Ingeniería en Petro Ecuador y Petro Amazonas, proyectos de I+D desarrollados por Krugerlabs, entre otros.
2. OFFERING especializado que incluye:

ENGINEERING



kruger

5. Disponer de metodología (con certificación CMMI nivel 3) y de proceso K(ruger) de entrega de proyectos.



#### 4 MAGNITUDES PRINCIPALES

Las ventas netas del 2017 decrecen a las del 2016 en 12%.

Historical Information and Financial Performance 2015-2017

AÑO	2015	2016		2017
		Ecuador	Ecuador	Ecuador
REVENUE	11,713	11,607	11,056	
COSTS	6,861	7,635	6,596	
COST/SALES	59%	56%	56%	
GROSS MARGIN	4,852	5,972	5,260	
EXPENSES	3,070	3,943	3,684	
OPERATIONAL MARGIN	1,782	2,029	1,576	
DEPRECIATION	199	212	206	
EBITDA	1,980	2,255	1,800	

La Utilidad antes de Impuestos del 2017 disminuye respecto al del año anterior en el 22%, y representa el 13% de las ventas netas 2017. Es una tasa 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.

BALANCE GENERAL - ACTIVOS

	ACUMULADO 11Y17				INCR EA/AA
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		
	\$	%	\$	%	%
<b>ACTIVOS</b>					
Disponible	2.968	28,9%	2.564	27,9%	15,9%
CXC Clientes					
netas	3.040	29,7%	2.361	25,7%	28,8%
Credito Tribunalario	470	4,6%	541	5,9%	-13,3%
Antic. Proveedores	7	0,3%	17	0,2%	-59,7%
<b>Total A. Corr.</b>	<b>6.477</b>	<b>63,2%</b>	<b>5.474</b>	<b>59,7%</b>	<b>18,3%</b>
A Fijo Neto	3.220	31,4%	3.305	36,0%	-2,6%
Inversiones	527	5,1%	367	4,0%	43,7%
Otros A. Perm.	27	0,3%	26	0,3%	3,8%
<b>Total A. Perm</b>	<b>3.773</b>	<b>36,8%</b>	<b>3.697</b>	<b>40,3%</b>	<b>2,1%</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>10.251</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.171</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,8%</b>

kruger

ACTIVO

El Activo Circulante asciende a \$6.477K, que representa el 63% del total de Activos.

Los días de cartera a lo largo del 2017 se ha mantenido en promedio 28 días, siendo la política <=45 días.

El Activo Fijo asciende a \$3.773K que representa el 37% del total de activos; se incrementó en 2% con respecto al año anterior.

BALANCE GENERAL - PASIVOS Y PATRIMONIO

	ACUMULADO 11Y17				INCR EA/AA
	ESTE AÑO		AÑO ANTERIOR		
	\$	%	\$	%	%
<b>PASIVOS</b>					
Hipotecario corriente	67	0,6%	189	2,1%	-67,1%
Proveedores	1.438	14,0%	1.545	16,8%	-6,9%
Otros Pasivos Ctes.	1.852	18,1%	1.861	20,3%	-0,5%
<b>P. Corto Plazo</b>	<b>3.352</b>	<b>32,7%</b>	<b>3.594</b>	<b>39,2%</b>	<b>-6,7%</b>
PLP Beneficio Empleado	809	7,9%	754	8,2%	7,2%
PLP Otras CXP	234	2,3%	56	0,6%	318,1%
PLP Hipotecario	0	0,0%	68	0,7%	-100,0%
<b>Total Pasivo</b>	<b>4.395</b>	<b>42,9%</b>	<b>4.472</b>	<b>48,8%</b>	<b>-1,7%</b>
Patrimonio	5.856	57,1%	4.699	51,2%	24,6%
<b>PASIVO-PATRIMONIO</b>	<b>10.251</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.171</b>	<b>100,0%</b>	<b>11,8%</b>

kruger

PASIVO

El saldo del pasivo corriente asciende a \$3.352K que es el 33% del total de Pasivos; decreció en 6,7% con respecto al año anterior.

- 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

**KrugerCorporation S.A es reconocida entre las empresas de mayor reputación en el Ecuador,** según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Ranking Merco) (fuente revista VISTAZO). Kruger debe su reputación corporativa a los importantes aportes que ha hecho a emprendimientos y grandes corporaciones como consultora de talento humano, incubadora y aceleradora de negocios, impulsadora de la 4ta revolución industrial y por su subsistema de Happiness el cual investiga, diseña y ejecuta programas y modelos que atiendan las necesidades de sus colaboradores.

Vale destacar que para clasificar en el Ranking Merco (uno de los principales monitores de referencia en el mundo), se requiere figurar en una base de datos de empresas que facturan no menos de 20 millones de dólares anuales. El proceso de análisis dura alrededor de un año y la elaboración tiene lugar en España.

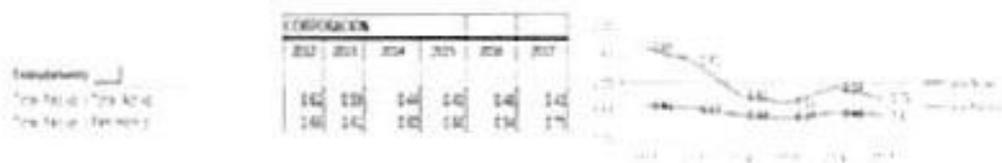
## 6 SITUACIÓN FINANCIERA

### 6.1 Informe Económico Financiero

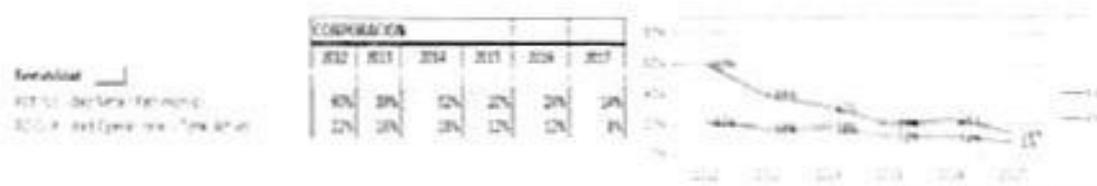
ESTADO DE RESULTADOS	CORPORACION				AN	AA	Variación
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	AA/AN
VENTAS NETAS	5,585	6,701	9,148	12,070	13,348	11,856	-11%
COSTOS DIRECTOS	2,220	3,195	4,575	7,035	7,867	6,528	-17%
UTILIDAD BRUTA	3,365	3,509	4,573	5,035	5,481	5,328	-3%
GASTOS (ADMIN VENTAS Y CORPORATIVOS)	2,574	2,306	2,768	3,267	3,509	3,623	3%
UTILIDAD OPERATIVA	791	1,203	1,807	1,768	1,972	1,705	-14%
IMPUESTOS (15%+22% SRI+10% RES LEGAL)	289	510	701	862	842	873	4%
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	502	693	1,106	906	1,129	832	-26%

BALANCE GENERAL	CORPORACION				AN	AA	Variación
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	AA/AN
ACTIVO CORRIENTE	1,741	2,225	2,748	3,770	5,284	6,477	23%
ACTIVO FIJO	426	1,578	3,214	3,246	3,461	3,247	-6%
ACTIVO LARGO PLAZO	96	350	340	348	367	627	44%
TOTAL ACTIVOS	2,232	4,253	6,302	7,363	9,112	10,251	12%
PASIVO CORRIENTE	1,154	1,544	2,283	1,581	1,595	3,352	-7%
PASIVO LARGO PLAZO	240	845	514	1,004	818	1,043	28%
PATRIMONIO NETO	837	1,764	3,505	4,448	4,699	5,856	25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,231	4,253	6,302	7,363	9,112	10,251	13%



La solvencia de la Corporación está **MUY BIEN CONSTITUIDA**, con el 43% 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 48%). Por otro lado en el 2017 con el 75% del Patrimonio se puede financiar el 100% del Total de los Pasivos.



En el año actual el ROE y ROIC, indican que el estado económico de la Corporación es Muy Buena, pues se genera Utilidad Neta del 14% con respecto al Patrimonio, y 8% de Utilidad Operativa con respecto al Activo

## 6.2 Presupuesto Nuevo Ejercicio Fiscal

### 6.2.1 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	CORPORACIÓN						Δ%	Δ%	Variación
	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
VENTAS NETAS	9.585	9.752	9.142	9.219	11.240	11.894	14.8%	5%	
COSTOS DIRECTOS	2.226	2.195	6.575	7.633	7.867	6.528	7.9%	2%	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5.369</b>	<b>5.557</b>	<b>2.567</b>	<b>1.586</b>	<b>3.373</b>	<b>5.366</b>	<b>2.9%</b>	<b>-4%</b>	
GASTOS (ACRÓN VENTAS Y CORPORATIVOS)	2.374	2.339	2.791	2.857	2.589	2.627	2.88%	2%	
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>295</b>	<b>3.218</b>	<b>-2.224</b>	<b>-1.271</b>	<b>784</b>	<b>2.739</b>	<b>34%</b>	<b>-8%</b>	
IMPUESTOS (17%+22%+50+10%+1 LEGAL)	285	341	791	862	341	377	254	17%	
<b>UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>10</b>	<b>2.877</b>	<b>-3.015</b>	<b>-2.133</b>	<b>443</b>	<b>2.362</b>	<b>17%</b>	<b>-4%</b>	

En el 2017 Costos + Gastos fueron \$10.151K. de los cuales 64% corresponde a Costos y 36% para Gastos, se generó una utilidad neta de \$832K (7% de la facturación neta)

En el 2018 se espera Costos + Gastos el valor de \$10.475K, de los cuales 75% son Costos y 25% los Gastos. Y se espera una utilidad antes de impuestos de \$136K (1.2% de la facturación neta)

## 6.2.2 Tesorería - Flujos

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	SALDO INICIAL	Q1	Q2	Q3	Q4	TOTAL
SALDO INICIAL	2.967	2.960	3.220	3.965	3.794	2.960
IMPUESTOS MENSUALES	218	217	217	221	215	1.177
IMPUESTO A LA RENTA EMPRESA	173		209			208
ISSN TRABAJADORES	216		216			216
BONOS GERENCIAS	295		99	99	99	296
HIPOTECARIO	67	57	57	55	57	204
LICENCIAS	811	1.074	571	744	747	2.074
EXTERNAS		150	150	150	150	600
VENTAS		71	77	77	77	94
MARKETING		74	77	77	77	117
ADMINISTRACIÓN		4	4	4	4	14
IHC		4	4	4	4	50
CORPORATIVOS		277	277	277	277	1.121
<b>PAGOS INVERSIONES</b>		<b>394</b>	<b>(236)</b>	<b>(96)</b>	<b>(96)</b>	<b>41</b>
EQUIPARIOS						
CASA DE ALAGO/PARAQUEADERO		277	(187)			90
START UP		(54)	(56)	(56)	(56)	(225)
OTRAS INVERSIONES		187				180
<b>DISPONIBLE PARA INVERSIONES</b>						
<b>SALDO FINAL</b>		<b>3.620</b>	<b>3.985</b>	<b>3.349</b>	<b>3.697</b>	<b>3.649</b>

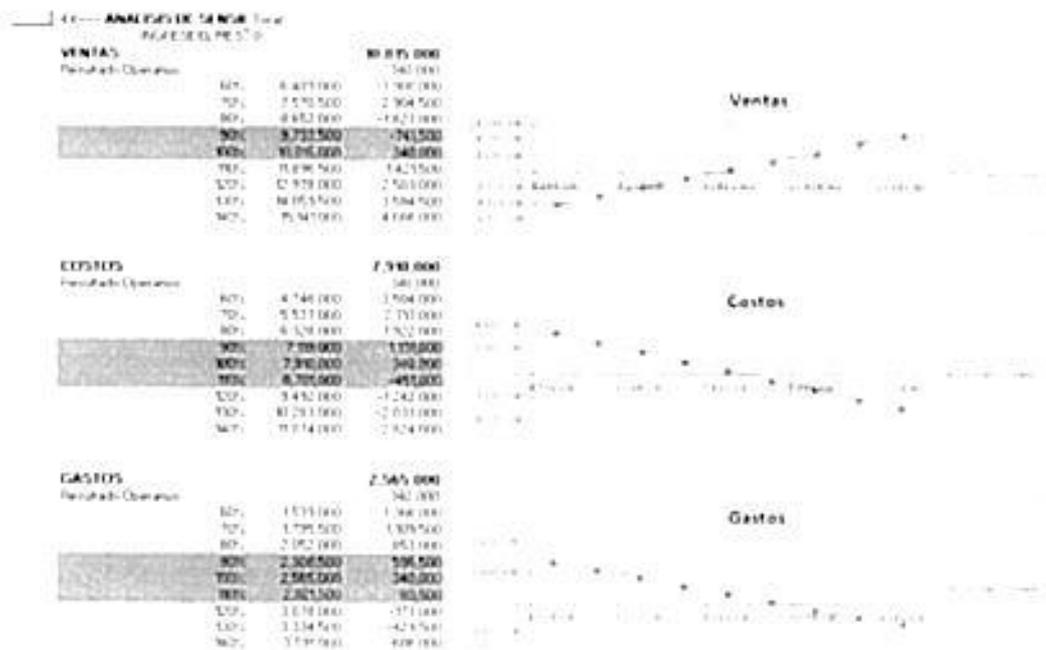
En el mes de Abr (Q1): los pagos incluyen: impuesto a la renta del SRI, utilidades a colaboradores, rol de pago de Abr, pago de impuesto del Iva y retenciones en la fuente, pago al IESS, y pagos producto de la gestión del mes de Abr.

Al final del ejercicio se espera tener un disponible de \$1,649K, una decremento del 44% con respecto al 2017.

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

<b>Cobro de los clientes</b>	
<b>% de ventas que se cobrará</b>	<b>100%</b>
% cobro en el mismo mes	00,0%
% cobro 45 DÍAS	85,0%
% cobro > 65 días	15,0%

Esta primera gráfica, establece que si se cumple el 100% del presupuesto en ventas costos y gastos, la utilidad antes de impuestos esperado será de \$340K



¿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 (\$340K)? El análisis establece que no hay margen de maniobrar en las ventas, pues cumpliendo con el 90% del presupuesto, se genera una pérdida de 741.5K.

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

**Escenario 1:** se cumple el 100% del presupuesto de ventas (\$10.815K), el 100% del Gasto (\$2.565K), y se incrementa los costos al 110% (\$8.701K), el resultado operativo será un PÉRDIDA en \$451K.

**Escenario 2:** se cumple el 100% del presupuesto de ventas(\$10.815K) el 100% del COSTO (\$7.910K), y se incrementa los gastos al 120% (\$3.078K), el resultado operativo es pérdida en \$173K

**Escenario 3:** se cumple el 100% del presupuesto de ventas(\$10.815K), el 100% del GASTO (\$2.565K), y se reduce los costos al 90% del Costo (\$7.119K), el resultado operativo es positivo en \$1.131K

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, y sobre todo la crisis económica del Ecuador parte del 2016 y del 2017

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



En conclusión en el 2018:

- 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.
- Cumplir con las metas de ventas
- Adquirir de terceros papeles para pagar las obligaciones tributarias (TBC, ISD, Devoluciones de I. Renta) con descuentos de 2% al 5%.
- El gran reto para todos es saber dónde y en qué disminuir los costos y gastos cuando haya que hacerlo para mantener el Gap de Productividad positivo y por ende la sustentabilidad de la empresa y de su generación de valor económico. Y como se mencionó el control se tiene que realizar en el costo, en ese 70% que corresponde al WORKFORCE COST

	<p>Kruger</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigar los riesgos: reputación, financieros, operativos</li> <li>• Mejorar el manejo del conocimiento</li> <li>• Descubrir y desarrollar nuevos productos y servicios</li> <li>• Gestionar y Replicar el conocimiento y las lecciones aprendidas obtenidos en la ejecución de los proyectos, y del cliente.</li> <li>• Mantener y mejorar el nivel del estándar de calidad que se incorporan en los servicios</li> <li>• Estimular al interno de Kruger la creatividad para generar nuevos negocios</li> <li>• Gestionar la Corporación con el modelo de gobernanza y organización ya definidos, y mejorarlos continuamente para que se trasciendan en el tiempo</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA DEL TALENTO HUMANO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar el mejor talento humano, retenerlo y desarrollarlo</li> <li>• Globalizar los estándares de gestión y control del personal</li> <li>• Mejorar las herramientas tecnológicas de gestión del talento humano</li> <li>• Vigilar continuamente el mejoramiento del clima organizacional.</li> <li>• Promover el valor de compartir y la gratitud hacia la corporación</li> </ul>