

**INFORME DEL COMISARIO**

Quito, 20 de Abril de 2016

A los Señores Accionistas y miembros del Directorio de:

**ASPROS C.A.**

Dando cumplimiento a las funciones de Comisario para el año societario 2015 de ASPROS C.A. comunicadas a mi persona, y en cumplimiento a la función que nos asigna el Art. 279 de la Ley de Compañías, cúmpleme informarles sobre la Compañía que:

**REQUERIMIENTOS LEGALES Y REGULATORIOS**

De la revisión efectuada a los estados financieros se observa la concordancia de estos con los libros de contabilidad de la Compañía, sin que se presenten diferencias significativas que debieran ser reveladas dado que se mantiene una conciliación de registros contables.

De los libros de actas de la Junta de Accionista y del Directorio se observa que estas son mantenidas correctamente con los documentos habilitantes pertinentes.

De la revisión efectuada a las normas legales y estatutarias no se observa situaciones que pongan en duda su cumplimiento.

De la revisión efectuada a las normas reglamentarias se observa una situación particular que posteriormente será mencionada.

De los estados financieros de la Compañía se observa que estos son preparados en función de las normas y prácticas contables establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, entidad reguladora del tipo de negocio de la empresa, aplicándose además de forma supletoria los principios de la norma internacional de información financiera (NIIF).

De las obligaciones legales que la empresa tiene que cumplir se observa que no guarda discrepancias en lo establecido por entidades como: IESS, Municipio, Superintendencia de Compañía, de Bancos entre otras.

Cualquier incumplimiento a las normas legales, reglamentarias y estatutarias que no han sido consideradas por estar fuera de las revisadas, así como los criterios de aplicación de las mismas, son de entera responsabilidad de la administración de la Compañía, y cuyas interpretaciones o aplicaciones no necesariamente pueden ser compartidas por las autoridades competentes.

## CONTROL INTERNO

Del los resultados de la gestión empresarial se observa lo siguiente:

- Las **ventas** alcanzaron en los tres primeros trimestres el **41%** de lo planificado en el POA 2015. Para el último trimestre del 2015 la Gerencia General alcanzó un **15%** de lo planificado, para llegar a obtener al final el **31%** de las ventas inicialmente previstas para este 2015.

		1-III trimestre 2015	IV trimestre 2015	
<b>INGRESOS</b>				
VENTAS	PRESUPUESTADO	\$ 945.832	\$ 569.464	\$ 1.515.296
	CUMPLIMIENTO	\$ 389.985	\$ 85.780	\$ 475.765
	% CUMPLIMIENTO	41%	15%	31%

- El **gasto de personal** para los tres primeros trimestres del 2015 llego al **83%** de lo planificado en el POA 2015. En el último trimestre se ocupo el **24%** de lo inicialmente planificado. Al final del 2015 este rubro fue ocupado en el **66%** de lo inicialmente previsto.

		1-III trimestre 2015	IV trimestre 2015	
<b>EGRESOS</b>				
GASTO PERSONAL	PRESUPUESTADO	\$ 311.405	\$ 127.910	\$ 439.315
	CUMPLIMIENTO	\$ 257.809	\$ 30.136	\$ 287.945
	% CUMPLIMIENTO	83%	24%	66%

- Los **gastos operacionales totales**, en los cuales están incluidos los gastos por ventas, alcanzaron el **71%** de lo inicialmente planificado en el POA 2015 para los tres primeros trimestres del 2015. Para el resto del año se ocupo un **56%** de lo inicialmente planificando, cerrando el año 2015 con el **67%** de los gastos previstos para este año societario.

		1-III trimestre 2015	IV trimestre 2015	
<b>EGRESOS</b>				
GASTOS OPERACIONALES	PRESUPUESTADO	\$ 622.301	\$ 224.202	\$ 846.503
	CUMPLIMIENTO	\$ 439.416	\$ 125.193	\$ 564.609
	% CUMPLIMIENTO	71%	56%	67%

- Los resultados netos previstos para el 2015 tiene un nivel de cumplimiento negativo de **-17%** de lo inicialmente planificado para los tres primeros trimestres del año. Para el último trimestre la Gerencia General alcanzo un resultado negativo de **-15%** de lo

inicialmente planificado en el POA 2015, obteniendo así al final un resultado global negativo de -16% de la utilidad neta prevista alcanzar en el 2015.

RESULTADOS		I-III trimestre 2015	IV trimestre 2015	TOTAL AÑO 2015
UTILIDAD NETA	PRESUPUESTADO	\$ 258.402	\$ 272.665	\$ 531.067,00
	CUMPLIMIENTO	\$ (44.425)	\$ (42.129)	\$ (86.554,00)
	% CUMPLIMIENTO	-17%	-15%	-16%

- Los resultados netos de la empresa, entre lo planificado en el POA 2015, lo proyectado mediante el Forecast 4+8, el Forecast 7+5 y el Forecast 9+3, y lo efectivamente cumplido al final 2015, son mostrados en el cuadro siguiente. Se observa que la reducción de utilidad neta prevista termino en una pérdida del ejercicio de USD - 86.554.

RESULTADOS NETOS ASPROS 2015				
PREVISTOS POA 2015	FORECAST 4+8	FORECAST 7+5	FORECAST 9+3	FINAL 2015
\$ 531.068	\$ 199.160	\$ 190.719	\$ 168.950	\$ (86.554)

- Una comparación entre lo conseguido en el año 2015 y el año 2014 muestra que la empresa término teniendo un 57% de las ventas del 2014 frente a un 97% del gasto operativo de ese mismo año, es decir, gasto lo mismo pero consiguió poco más de la mitad en comisiones. Esto habla de la poca flexibilidad que tienen la compañía para adaptarse a los periodos comerciales y la sub utilización del recurso humano que dispone, que al ser una empresa de servicios termina siendo totalmente decisivo en resultados negativos para el accionista. Similar análisis surge si se compara lo realmente conseguido en el 2015 frente el POA 2015 planificado, siendo siempre superior el porcentaje de gastos operativos que las ventas logradas.

	2014 FINAL	POA 2015	2015 FINAL	2015 FINAL vs 2014 FINAL	2015 FINAL vs POA 2015
<b>COMPARACION ASPROS 2015 vs 2014</b>					
VENTAS	\$ 837.908	\$ 1.515.295	\$ 475.765	57%	31%
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 847.033	\$ 1.528.439	\$ 482.344	57%	32%
GASTOS OPERATIVOS	\$ 584.456	\$ 847.583	\$ 568.898	97%	67%
Gastos Ventas	\$ 88.001	\$ 116.862	\$ 47.903	54%	41%
Gastos Administrativo	\$ 496.455	\$ 730.722	\$ 520.995	105%	71%
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 262.576	\$ 680.856	\$ (86.554)	-33%	-13%
UTILIDAD NETA	\$ 203.091	\$ 531.068	\$ (86.554)	-43%	-16%

- Se mostro en anteriores informes de Comisario la evolución de los clientes que posee la empresa tanto en Quito como en Guayaquil. Se puede observar que persiste la dependencia en Guayaquil de la cuenta de la empresa ANDEC, pues en el 2015 sufrió una disminución considerable con relación al año 2014 y decayó los niveles de rentabilidad de la sucursal de Guayaquil. Con respecto a Quito persiste, al igual que años anteriores, la poca generación de mayores ventas que justifiquen el personal que ocupan esta matriz, lo cual conlleva a obtener los resultados negativos que tiene la empresa en el periodo de gestión 2015.

GYE	2015		2014		2013		2012	
ANDEC	\$ 1.401.185,21	72%	\$ 3.812.854,22	91%	\$ 1.553.251,94	81%	\$ 1.711.593,21	90%
DIR. DE LA ARMADA	\$ 393.217,82	20%	\$ 237.810,89	6%	\$ 290.454,19	15%	\$ 140.220,53	7%
OTROS	\$ 149.836,08	8%	\$ 129.950,69	3%	\$ 63.151,14	3%	\$ 50.021,65	3%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.944.239,11</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 4.180.615,80</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.906.857,27</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.901.835,39</b>	<b>100%</b>

UIO	2015		2014		2013		2012	
CIRCULO MILITAR FFAA			\$ 678.031,61	45%	\$ 196.925,40	8%	\$ 393.571,33	15%
LUIS ANDRANGO			\$ 187.204,50	13%	\$ 601.643,38	25%		
EXPLOCEN	\$ 231.286,70	17%	\$ 192.304,25	13%	\$ 112.270,92	5%	\$ 306.225,08	12%
SEPRIV			\$ 152.924,55	10%	\$ 763.080,85	32%		
TREFILEC			\$ 198.876,11	13%				
ASPROS	\$ 16.509,84	1%					\$ 703.879,78	27%
AEROSTAR	\$ 11.171,50	1%					\$ 425.078,35	16%
CIR. MIL A. CALDERON							\$ 350.439,25	14%
AYCHAPICHO							\$ 332.419,27	13%
LUIS PALACIOS					\$ 437.807,09	18%		
HOSPITAL ESP. FFAA					\$ 96.600,51	4%		
CECLA GUIRRE					\$ 149.372,35	6%		
INIMOSOLUCION	\$ 50.200,87	4%						
FABRIL FAME	\$ 46.663,25	3%						
COOP. AHORRO CRED.	\$ 27.485,00	2%						
HOLDING D'INE	\$ 16.919,01	1%						
OTROS	\$ 945.373,59	70%	\$ 85.597,30	6%	\$ 24.971,12	1%	\$ 69.851,46	3%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.345.609,76</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 1.494.938,32</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 2.382.621,62</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 2.581.464,47</b>	<b>100%</b>

**NOTA DE ADVERTENCIA:**

- El Comisario de la compañía advirtió al Directorio de la empresa en su informe Forecast 7+5 que en el mes de Junio de 2015 se observó un aumento discrecional en la remuneración de algunos funcionarios de la empresa sin que existiese una autorización expresa del Directorio de la empresa, y mucho menos del accionista de la compañía. Este hecho no ha sido corregido hasta la fecha a pesar que esta situación infringe los estatutos de la compañía y expuso a la empresa a ahondar aun más en sus pérdidas que culminaron dando un resultado negativo para el accionista al final del periodo 2015.

Del análisis a los índices de gestión de la Compañía se puede observar los siguientes índices:

		2015 FINAL	2015 FORECAST 9+3	2015 FORECAST 7+5	2015 FORECAST 4+8	2015 POA	2014	2013	2012	2011
<b>Liquidez</b>										
Razón Corriente	veces	1,6	2,7	2,8	2,9	3,7	3,6	4,4	4,7	2,8
<b>Apalancamiento</b>										
Endeudamiento		86%	47%	45%	44%	33%	36%	35%	27%	38%
Multiplificador de Capital	veces	7,3	1,9	1,8	1,8	1,5	1,6	1,5	1,4	1,6
<b>Actividad</b>										
Rotación de Activo Total	veces	2,8	1,5	1,5	1,6	1,6	1,7	1,7	1,4	1,2
Capital de Trabajo	USD	\$ 57.648	\$ 318.164	\$ 339.382	\$ 347.983	\$ 680.730	\$ 335.266	\$ 215.548	\$ 366.990	\$ 342.151
<b>Rentabilidad</b>										
Margen Neto		-17,9%	21,5%	22,7%	22,1%	34,7%	24,0%	17,1%	37,4%	34,1%
Rentabilidad sobre Activos		-50,8%	32,3%	34,9%	36,0%	55,4%	41,2%	28,7%	50,5%	42,5%
Rentabilidad sobre Patrimonio		-370,7%	60,6%	63,4%	64,4%	82,8%	64,8%	44,4%	69,2%	68,3%
<b>Estructura de Capital</b>										
Activos Corrientes		86%	96%	96%	96%	96%	95%	91%	95%	94,24%
Activos no Corrientes		14%	4%	4%	4%	2%	5%	9%	5%	5,76%
Patrimonio		14%	53%	55%	56%	67%	64%	65%	73%	62%

- La rentabilidad de la empresa sobre las ventas (margen neto) disminuye del 34% en el POA 2015 al -18% dentro del resultado final.
- La rentabilidad sobre activos (ROI) disminuye así mismo del 55% dentro del POA 2015 a un -51% en el resultado final del ejercicio 2015.
- La rentabilidad sobre patrimonio (ROE) disminuye de un 83% dentro del POA 2015 a un -371% en el resultado final del ejercicio 2015.
- El nivel de endeudamiento de la empresa se incrementa del 33% previsto dentro del POA 2015 al 86% en el resultado final 2015.
- Junto con este aumento del nivel de endeudamiento, el nivel de patrimonio de la empresa en la estructura de capital disminuye drásticamente del 67% dentro del POA 2015 al 14% en el resultado final.
- La razón corriente de la empresa disminuye severamente del 3,7 dentro del POA 2015 al 1,6 en el resultado final 2015. Este índice mide la solvencia de la empresa para sustentar sus deudas corrientes.

- Producto de esto el **capital de trabajo** de la compañía disminuye alarmantemente de **USD 690.730** dentro del planificado en el POA 2015 a **USD 57.648** en lo efectivamente logrado al final.

Del análisis de a los estados financieros de la Compañía se puede observar lo siguiente:

	2015 FINAL	2015 FORECAST 9+3	2015 FORECAST 7+5	2015 FORECAST 4+8	2015 POA	2014	2013	2012	2011
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>									
Ingresos Ordinarios	\$ 475.765	\$ 785.134	\$ 803.255	\$ 896.179	\$ 1.515.295	\$ 837.908	\$ 512.582	\$ 641.556	\$ 698.644
Ingresos	\$ 475.765	\$ 791.902	\$ 839.320	\$ 901.437	\$ 1.528.439	\$ 847.093	\$ 513.629	\$ 662.632	\$ 698.644
	101%	101%	104%	101%	101%	101%	100%	103%	100%
Egresos	\$ 568.833	\$ 575.300	\$ 594.808	\$ 646.104	\$ 847.583	\$ 584.456	\$ 394.993	\$ 340.880	\$ 332.980
	120%	73%	74%	72%	56%	70%	77%	53%	48%
Utilidad Ejercicio	\$ (96.554)	\$ 216.602	\$ 244.512	\$ 255.333	\$ 680.856	\$ 262.576	\$ 118.636	\$ 322.080	\$ 375.110
Utilidad Neta	\$ (96.554)	\$ 168.950	\$ 190.719	\$ 199.160	\$ 531.068	\$ 203.091	\$ 87.962	\$ 247.720	\$ 237.985
	-18%	22%	24%	22%	35%	24%	17%	35%	34%
<b>BALANCE GENERAL</b>									
Activos Corrientes	\$ 147.260	\$ 501.715	\$ 524.918	\$ 532.388	\$ 937.488	\$ 465.744	\$ 279.377	\$ 467.020	\$ 527.848
Activos no Corrientes/Rijos	\$ 23.027	\$ 22.108	\$ 22.209	\$ 21.373	\$ 21.585	\$ 27.094	\$ 27.377	\$ 23.632	\$ 32.268
Activos	\$ 170.287	\$ 523.823	\$ 547.127	\$ 553.761	\$ 959.073	\$ 492.839	\$ 306.501	\$ 490.652	\$ 560.116
Pasivos Corrientes	\$ 89.612	\$ 183.551	\$ 185.536	\$ 184.405	\$ 256.758	\$ 130.478	\$ 63.834	\$ 100.030	\$ 185.697
Pasivos no Corrientes	\$ 57.327	\$ 61.420	\$ 60.970	\$ 60.294	\$ 61.123	\$ 49.145	\$ 44.580	\$ 32.680	\$ 26.262
Pasivos	\$ 146.939	\$ 244.971	\$ 246.506	\$ 244.699	\$ 317.881	\$ 179.623	\$ 108.414	\$ 132.710	\$ 211.959
Patrimonio	\$ 23.348	\$ 279.075	\$ 300.844	\$ 309.285	\$ 641.193	\$ 313.216	\$ 198.087	\$ 357.942	\$ 348.157

- El resultado final logrado por la empresa muestra el enorme cambio en las proporciones consideradas de los egresos y de la utilidad final de la empresa frente a los ingresos que generaba. Mientras que en el POA 2015 los egresos representaban el 56% de los ingresos y la utilidad neta el 35% de los mismos, en lo realmente ejecutado en el 2015 los egresos significaron el 120% de los ingresos, es decir mayor gasto que entradas, lo que al final arrojó una pérdida neta del -18% de los ingresos generados.

Se puede observar que los distintos FORECAST (proyecciones financieras) calculados a lo largo del 2015 guardaban similar proporción de egresos frente a gestos que los años anteriores, aunque al final terminaron siendo totalmente mayores en proporción frente a los ingresos lo que produjo la pérdida financiera del periodo societario 2015.

**CONCLUSIONES:**

- La empresa se encuentra en una posición financiera compleja en donde se necesita un urgente re direccionamiento de liderazgo gerencial y comercial, junto con una profunda reingeniería en la estructura de trabajo de la empresa. Es necesario el seguimiento temporal de un análisis de la eficiencia del recurso humano que labora en la empresa pues, al tratarse de una empresa de servicios que tiene en su potencial humano su mayor valor, este principal pilar de crecimiento está fallando en su misión de generar valor agregado, e incluso tiene dificultades de adaptación en su estructura a las épocas actuales empresariales del país.
- Los resultados del periodo 2015 muestran como conclusión final que, mientras las ventas disminuyeron, los gastos operativos se mantuvieron igual haciendo que la compañía termine su periodo con pérdidas financieras. Este evento poco fue advertido o corregido por la actual Gerencia y su equipo de trabajo más cercano.

**RECOMENDACIÓN AL ACCIONISTA:**

- Se recomienda disponer la pronta culminación del proceso de selección del nuevo Gerente General de ASPROS, tal como lo dispuso la Junta General de Accionistas de la empresa, y considerar la presentación inmediata, una vez seleccionado este representante, de un plan de mercado de emergencia junto con un profundo análisis a la estructuración de trabajo que tiene la compañía. Este análisis deberá realizarse a través de una exhaustiva investigación de competencias, carga laboral y calificación del puesto laboral que trabaja en la empresa.
- Se recomienda disponer inmediatamente durante este periodo de transición un estricto seguimiento a un acuerdo de confidencialidad de clientes de los actuales funcionarios, principalmente de aquellos que abandonarán la compañía, so pena de emprender las acciones legales que correspondieran, de detectarse y ser voluntad del accionista.



**Ing. Carlos A. Calderón Cabrera, Msc.  
COMISARIO PRINCIPAL ASPROS 2015**

