

91651

INFORME DE GESTIÓN DE GERENCIA PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2006

Quito, 4 de abril de 2007

En cumplimiento a lo estipulado en los estatutos de **Terra Incognita Terra Magazine Cia. Ltda.**, cúmplame en presentar el informe de la gestión gerencial desarrollada durante el año 2006.

Es necesario mencionar que he asumido esta posición desde el 2 de octubre del 2006. El análisis que presento está dividido en dos ciclos, los nueve primeros meses y el último trimestre del año debido justamente a la fecha de mi nombramiento.

- **Antecedentes.**

En noviembre del presente año se procedió a la compra de un sistema de contabilidad que contiene dos módulos: Contabilidad e Inventario.

Esta compra se realizó en vista de la fragilidad y alto nivel de dependencia del sistema anterior a una tercera empresa que llevaba su contabilidad en dicho sistema. La empresa había facilitado una copia no autorizada del programa contable.

Por tal motivo la contabilidad del 2006 se encuentra elaborada en dos partes.

La primera desde enero a septiembre en el sistema anterior, y la segunda desde octubre a diciembre en el nuevo.

Los saldos a septiembre 30 fueron migrados como saldos iniciales en el nuevo programa.

En el balance de los 9 primeros meses existe una diferencia de 168 dólares no cuadrados, y no han sido entregados de forma física, es decir no han sido firmados.

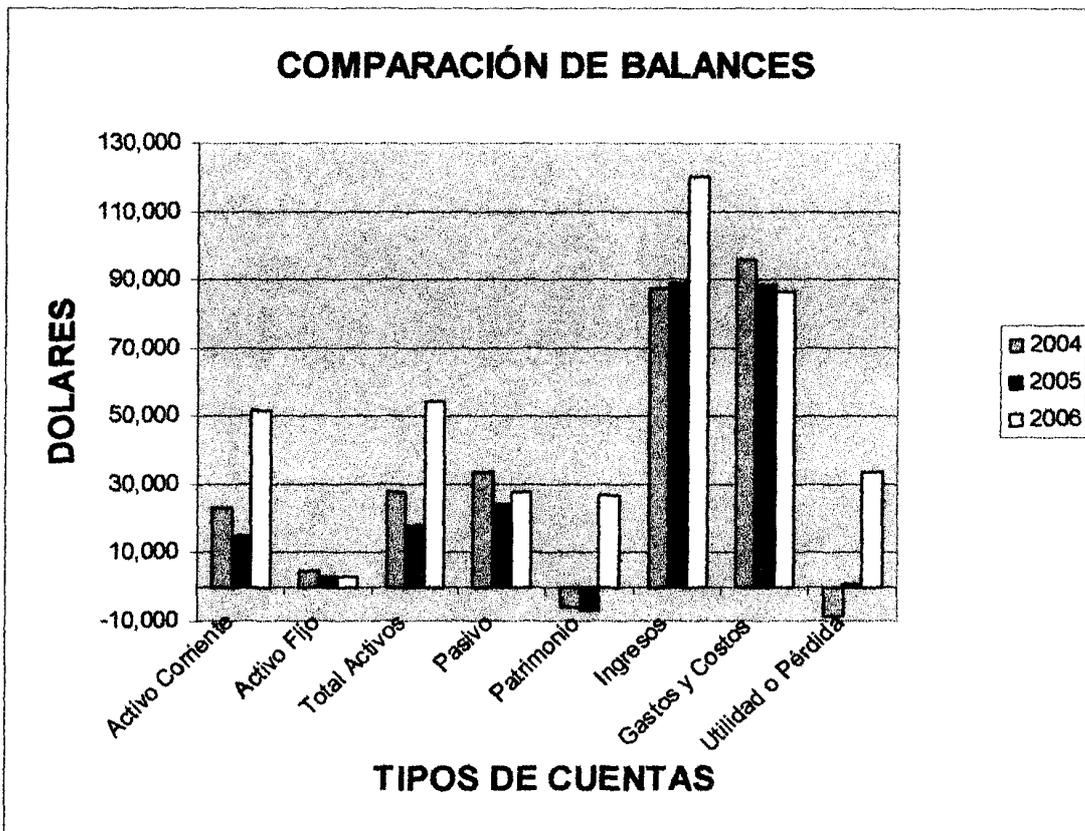
- **Estados Financieros de la Compañía.**

Al 31 de diciembre del 2006 se presenta la siguiente información contable:

ACTIVO CORRIENTE	51.665,92
ACTIVO FIJO	2.710,70
TOTAL DE ACTIVOS	54.376,62
PASIVO	43.975,76
PATRIMONIO NETO	10.400,86
TOTAL PASIVO	54.376,62

Ingresos	112.793,01
Costos, gastos, impuestos	<u>-95.335,63</u>
Utilidad del Ejercicio	17.457,38

En el gráfico a continuación se presenta, de manera descriptiva, la evolución de las cifras durante los 3 últimos años:



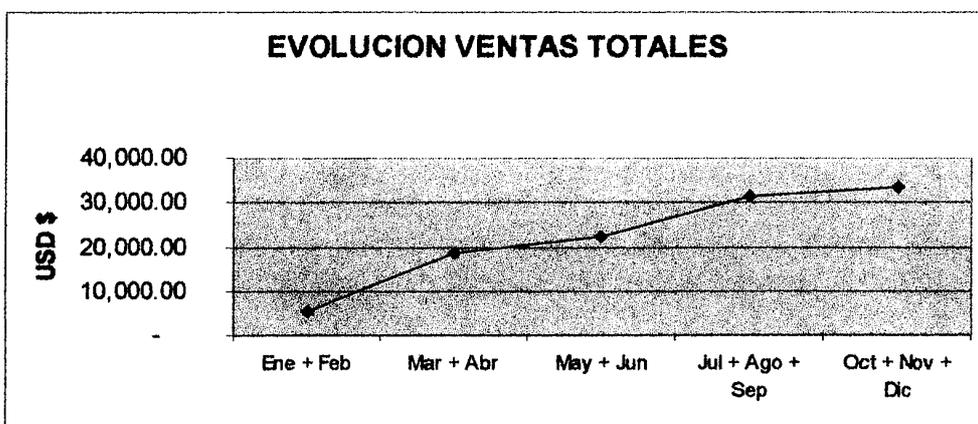
El análisis de las cifras se centra fundamentalmente en el Estado de pérdidas y ganancias, ya que en éste se encuentra resumido el movimiento de la compañía:

Ingresos:

El total de ingresos del 2006 asciende a 112.793.01 dólares. Sin embargo éstos se encuentran inflados en 9.780.75 dólares debido a que se duplicó una factura de Directv en el mes de abril del 2006. Este valor fue declarado al SRI. No podemos hacer la corrección debido a que en estos casos el SRI suele entrar a revisar en

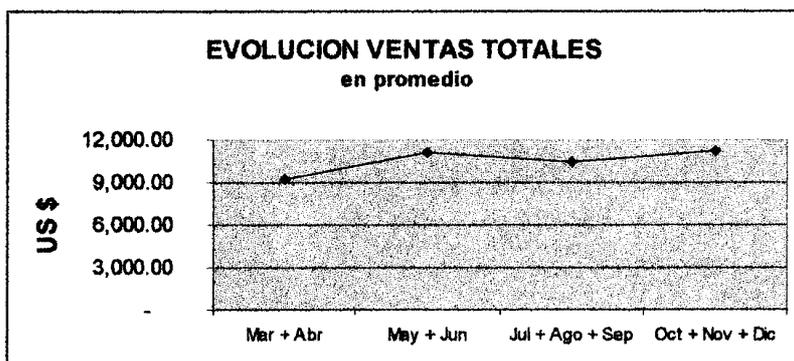
detalle el balance. Esto nos ocasionaría mayores problemas ya que en este mismo año se encuentran facturas anuladas sin los respectivos soportes, lo que ocasionaría un incremento en el pago de impuestos al no aceptarse la anulación de facturas en este estado.

La evolución del total de ingresos graficado a continuación revela una tendencia al alza, también registra un crecimiento del 7.5% en relación a las ventas **reales** (103.422,80) registradas en el año 2005.



En este gráfico no se ha tomado en cuenta el valor duplicado de la factura de Directv. (110.490,54)

El gráfico con valores promedio de ventas se muestra a continuación:



Comparando el promedio de ventas de cada período, excepto del primer bimestre (ene + feb) del año, se registra para fines del 2006 un incremento del 21%. He sacado del análisis el primer bimestre porque no se registraron ventas a DirecTV,

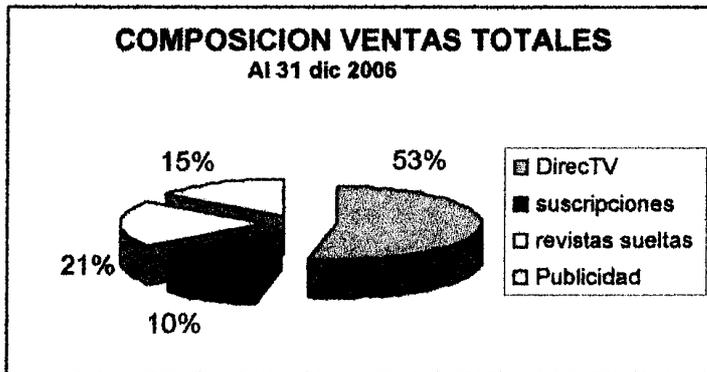
por tal razón sus ventas son muy pequeñas en relación a los promedios del resto del período.

Analisis de Ventas

Dentro del rubro ventas, el cliente más importante es DirecTV. Tal como lo demuestra el gráfico 1, concentra el 53% de las ventas totales. En el gráfico 2 se puede constatar que dicha concentración es persistente en los diferentes períodos de análisis, por lo que se concluye que Terra Incognita presenta un alto grado de dependencia a un solo cliente.

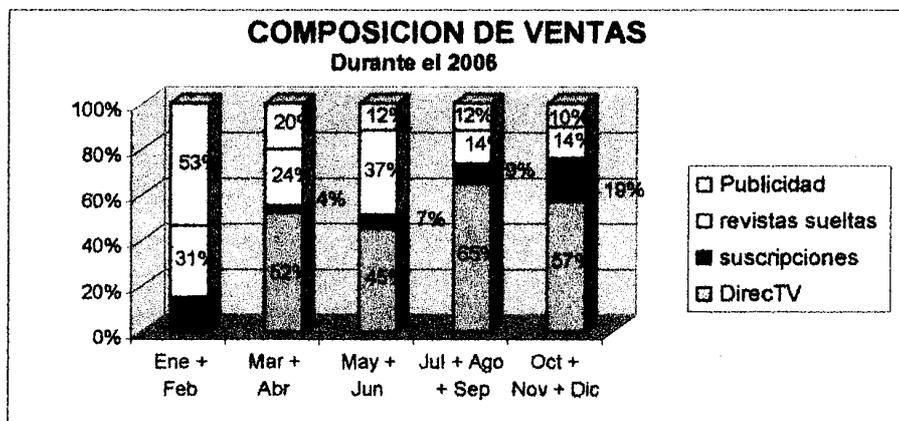
La venta de revistas es el segundo rubro en importancia, representa el 21% de los ingresos totales del año, le sigue el rubro suscripciones con el 15% y finalmente publicidad con el 10%.

Gráfico 1



En el gráfico 2 se ha sumado las ventas bimensuales que se presentan hasta junio para evitar la distorsión que genera la facturación de DirecTV, a partir de julio se sumó por trimestres porque la facturación de septiembre fue muy pequeña y también habría causado distorsión.

Gráfico 2

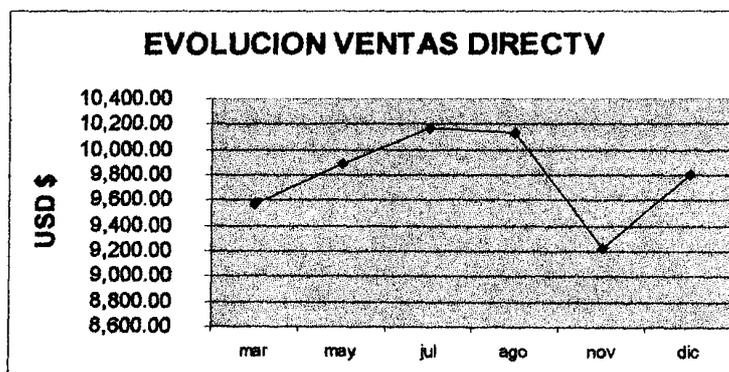


Para analizar la evolución de las ventas de cada rubro, se ha elaborado diferentes gráficos que se muestran a continuación:

DirecTV:

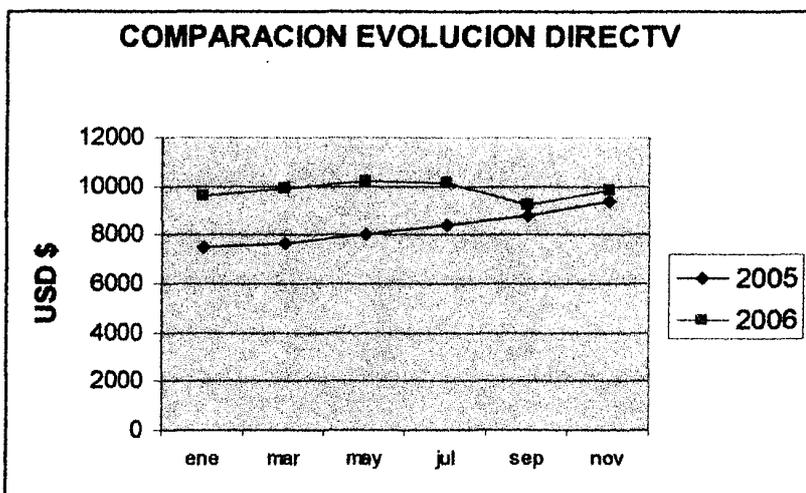
Dentro del rubro revistas se encuentra contabilizado las facturaciones a DirecTV, para nuestro análisis, y en vista de su alto grado de participación en el total de ingresos, he creído conveniente estudiar su comportamiento individual y diferenciarlo de la venta del resto de revistas.

Se demuestra que su comportamiento ha ido bajando en sus dos últimas facturaciones, representantes de ésta compañía nos han explicado que esto se debe a que ha habido algunas personas que no desean recibir la revista como parte del servicio que ellos prestan. Sin embargo su facturación no ha bajado de los nueve mil dólares por edición, y presenta un crecimiento del 18.19% con relación al 2005.

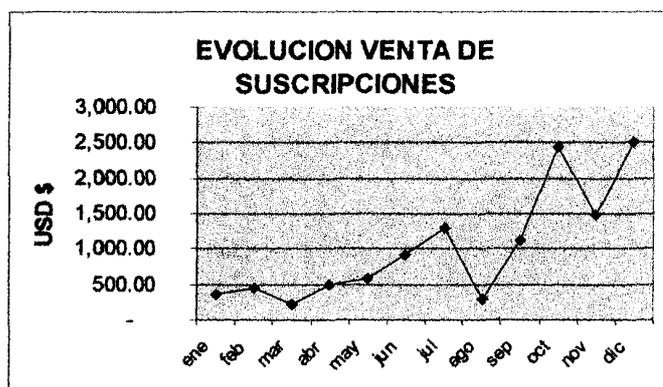


El último trimestre representa el 32% de las ventas del año

Al hacer el análisis comparativo con el 2005 se concluye que la disminución en la facturación en la penúltima entrega del año no obedece a un comportamiento normal cíclico. Se debe observar su comportamiento en el 2007 para definir su trayectoria.



Suscripciones:



El último trimestre concentra el 56% del total de ventas del año.

La tendencia de este rubro ha ido incrementándose sistemáticamente, sobretodo desde agosto, mes que registra uno de los niveles más bajos, con 299 dólares. Lo que ha ocurrido en los últimos 4 meses del año responde al especial interés de participar en todos los eventos de universidades que tengan relación con la temática de la revista. Cabe mencionar que en los últimos 3 meses se contó con la colaboración de 3 personas de ventas encargadas de cubrir estos eventos. Únicamente recibieron como comisión el 10% de las ventas de cualquier producto, no se reconoció gastos de movilización. Sin embargo en las facturas presentadas por ellas se dividió a su valor total de comisiones en dos partes, gastos de movilización y comisiones. Esto debido a que el rubro "movilización" solo retiene

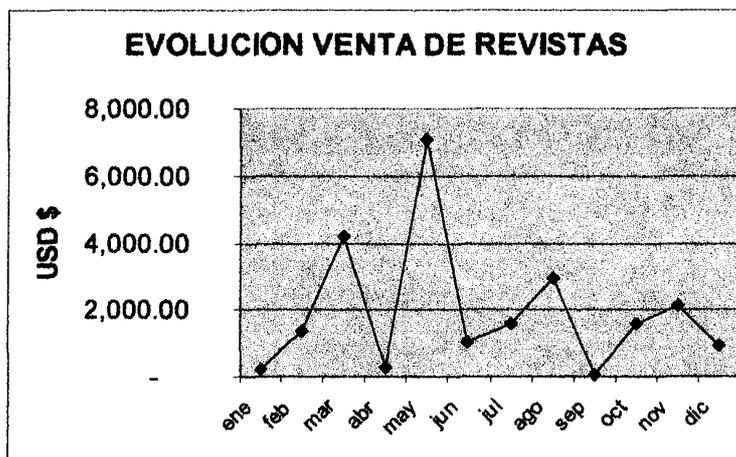
el 1% de impuesto a la renta, a diferencia del 8% sobre "comisiones", y no genera IVA, lo cual resulta conveniente a ambas partes.

En conclusión, para lograr un crecimiento sostenible de las ventas, es necesaria la presencia permanente de vendedores.

Los corresponsales no tienen una participación activa importante en la venta de productos de la revista, excepto en la provincia de Loja en donde los dos representantes son de gran ayuda a la hora de posicionar nuestra imagen en el mercado local.

El crecimiento registrado en relación al año anterior es de 40.11%.

Revistas:

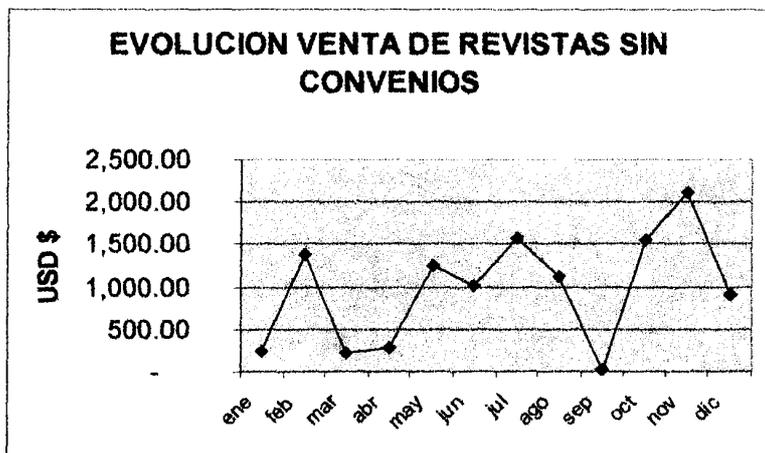


El último trimestre concentra el 20% del total anual.

En comparación con el 2005 este rubro creció en el 39.60%.

El comportamiento de su venta depende mucho de los convenios que se logren con otras instituciones, por ejemplo el repunte en marzo se debe al convenio firmado por 4.000 dólares con primanet. En mayo se ha contabilizado la venta de suscripciones en la UTE por un valor de \$4.100, realmente este monto no debió ser contabilizado dentro de éste rubro sino dentro del de suscripciones. Sin embargo no deja de ser excelente la obtención de éste contrato por parte de la administración anterior. En éste mismo mes también se registró ventas al proyecto Gran Sumaco, y al Fondo Ambiental Nacional. En agosto también se observa un buen nivel de ventas originado por otro convenio, esta vez por 1.800 dólares con Ecociencia.

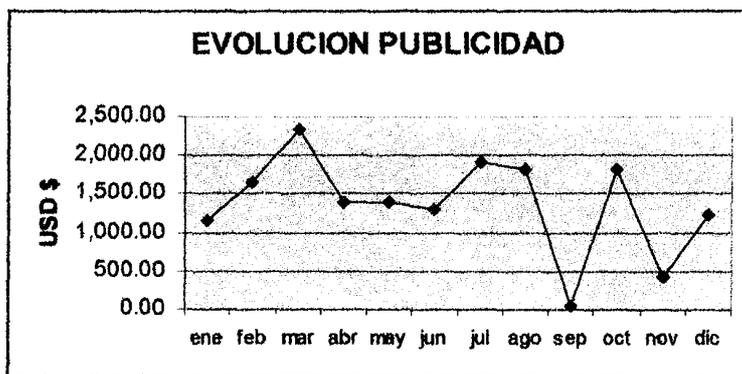
Es importante recalcar que sin contar los convenios firmados en el año, la venta de revistas sueltas también ha ido incrementando, tal como se muestra en el gráfico a continuación:



El último trimestre concentra el 39% del total anual.

En conclusión, se ve la importancia de identificar posibles beneficiarios con la difusión de ciertos temas, justamente para atar la venta de una puntual revista a dicha institución. Aquí radica el beneficio de contar con ediciones financiadas por diferentes instituciones.

Publicidad:



El último trimestre concentra el 21% del total anual.

La evolución que presenta este rubro es a la baja. Sin embargo, comparando con el 2005 presenta un crecimiento del 6.17%. Uno de las principales deficiencias que presenta Terra Incognita es la falta de un equipo de ventas dedicados a este producto. Sin embargo, en el último trimestre del año, una de las personas de

ventas que estuvieron colaborando en la revista, se dedicó al seguimiento de clientes antiguos, sin tener éxito en el corto plazo, los réditos esperamos ver en el segundo trimestre del 2007.

Luego de analizar algunas respuestas de auspiciantes que han negado su renovación de contratos, me he dado cuenta de que la revista es más bien percibida como un producto que ayuda al turismo. Si esa es la percepción, entonces los esfuerzos en publicidad deben ir encaminados a conseguir clientes afines a éste sector económico.

Este es el rubro con mayor potencial de crecimiento, y al que mayor impulso debe darse.

Otros ingresos:

El rubro "otros ingresos" tiene que ver con entrada de dinero no facturada. El monto en este rubro en cualquier compañía debería ser mínimo (no mas allá de USD 100 dólares). Y es de las primeras cuentas en ser analizadas cuando hay inspecciones del SRI, por tal razón su importancia.

En el 2005 se acarrea un saldo de 5.429,35 que se mantienen hasta Sep del 2006.

En este rubro se manejaba todos los ingresos que venían del proyecto Primanet.

Realmente debió generarse cuentas por cobrar en lugar de dejar los montos en "otros ingresos". Para fines de dic del 2006 se ha cruzado la cuenta "cuentas por pagar" (arrastrados también del 2005) contra la cuenta "otros ingresos". Actualmente su saldo está en 0.

Gastos y Costos:

El total de egresos del 2006 asciende a 95.335.63 dólares. Desde octubre hemos hecho una reasignación y división de cuentas contables. Hemos aumentado la cuenta 6 que corresponden a "Costos", lo hemos hecho para tener una mayor visualización del proceso de elaboración, impresión, distribución y ventas en que incurre la revista.

En el 2006 se imprimieron un total de 110.600 revistas, por tanto el costo unitario anual en promedio es de \$ 1,160 dólares.

Utilidad o Pérdida:

Para el ejercicio fiscal del 2006 se registra una utilidad de 17.457,38 dólares.

Parte de este valor de la utilidad es producto de la duplicación en el ingreso de una factura de 9.780,75 dólares, además debo señalar que no ha habido ninguna resta de ingresos provenientes de suscripciones con el mecanismo realizado en años anteriores. En los dos últimos años fueron disminuidos con ajustes contables al 30 de dic y sin respaldo, del total de ingresos.

Y tampoco se ha aumentado a los ingresos los 14.432 dólares que están en CxP y que representan las ventas de suscripciones del 2.005. Por tanto siguiendo el procedimiento anterior habría un ingreso neto de USD 2.950,39 dólares.

Su respaldo se basa en la idea de que los ingresos provenientes de suscripciones son anticipos a ingresos o deudas contraídas con los clientes y no un ingreso actual. Sin embargo, para este año, este procedimiento no puede seguir rigiendo por lo siguiente:

1.- Para disminuir el valor de las suscripciones generado en el 2006 se debería anular todas las facturas emitidas en el año y que fueron declaradas mensualmente al SRI, por un monto equivalente a 11.481.61 aproximadamente, esto no se puede realizar ya que sus originales no los podríamos conseguir. Acto seguido hacer una rectificación en el formulario 104 de dic para disminuirse el total de ingresos provenientes de las facturas anuladas.

2.- Como segundo asiento contable se debería registrar en ingresos todas las suscripciones del año 2005 que hoy ya no son deuda porque las revistas han sido entregadas. Este asiento tampoco tendría respaldo puesto que no existe factura. Actualmente este valor se encuentra registrado en CxP y asciende a USD 14.432 dólares.

El estado de pérdidas y ganancias actual trae como consecuencia:

1.- Repartición del 15% a trabajadores	2.618,61
2.- Pago del 25% de impuesto a la renta	3.709.69
3.- Pago de utilidades a socios	11.129.08
Total:	17.457,38

Lo que se propone:

1.- Del rubro suscripciones identificar cuantas revistas se han entregado efectivamente en el año, este valor debe permanecer dentro de ingresos operacionales, y el valor correspondiente a revistas no entregadas enviar a pasivo diferido. Este valor se irá disminuyendo a medida que se va entregando las nuevas revistas impresas. Esto será respaldado con anexos en donde se detalla los clientes que han adquirido suscripciones y las revistas entregadas en el año.

Otra alternativa:

También se puede repetir el esquema utilizado en años anteriores pero su aprobación e instrucción debe recaer en los accionistas de la compañía y libera de responsabilidad a gerente general y contador actuales. Esta instrucción debe ser resuelta en Junta, asentada en Acta y firmada por los accionistas de la empresa. Con este documento se procedería a realizar los asientos contables respectivos

antes del 26 de abril del presente año, fecha máxima en que deben ser declarados los impuestos para el período fiscal 2006.

PROCEDIMIENTO PARA EL FUTURO:

En el año 2007 toda suscripción vendida no será facturada sino será manejada como deuda, por tal razón solo se podrá entregar un comprobante de ingreso, y cuando se haya entregado todas las revistas se generará una factura que permitirá el registro en el rubro "ingresos por suscripciones".

Para empresas donde necesitan de un documento para emitir cheques, se tratará de entregar Proformas, si no es suficiente se generará facturas, y su suma final deberá ser analizada a fin de año para determinar el valor de las revistas entregadas y de las que se mantiene como deuda.

• Inventario

Se recibió un inventario al 30 sep 2006 de 11.161 revistas, incluida la revista 43. Actualmente éste rango (Rev.1 – 43) tiene en inventario 8.624 revistas, es decir se ha disminuido en 22.73%. Esto se debe a que se ha impulsado la venta de "colecciones completas".

De la revista 44 el inventario al 31 dic sería de 870 revistas y de la revista 45 se cuenta un inventario de 4.432 unidades.

• Distribución.-

Se decidió no contratar la distribución de las revistas con Disandes a partir de la revista 46. La razón más importante fue que no entregaron las revistas 44 y 45 en Fybecas y se olvidaron de entregar la 45 en todos los almacenes de Libroexpress.

Se tuvo una conversación en el mes de Nov en las oficinas de Quito con el Sr. Cesar Utreras para que nos de mayor presencia en los establecimientos que él atendía pero no hubo mejora en el trato a la revista Terra Incognita.

Actualmente, después de un largo proceso de aprobación como proveedores de las tiendas Supermaxi, hemos logrado entrar a ésta cadena de supermercados. En la próxima edición las revistas serán entregadas en las fechas de inicio de circulación.

Hasta ahora los logros alcanzados han sido que en los mismos clientes de Disandes, donde se venía vendiendo la revista, tengamos un espacio donde se exhiben todos los números que tenemos en stock actualmente, no únicamente el que se encuentra en circulación. Este es el caso puntual de Mr. Books, Abya Yala, Tecnilibro, EMAAP, Arasa.

Lo que se pretende alcanzar con la distribución directa de las revistas es un mayor seguimiento de la gestión de ventas de los locales comerciales. Es decir, conseguir

un incremento en la orden de compra de cada establecimiento. Lo que ha pasado es que las revistas se agotan en el primer mes de circulación, sin haber existido una reposición en estanterías de manera inmediata, realmente esto no ocurría durante los dos meses que se encuentra en circulación una determinada revista. Ahora estamos en permanente visita a los establecimientos, y vamos a incrementar el número de locales comerciales que manejaba Disandes, este es un proceso que se desarrollará en el 2007 y que se irá afinando con la experiencia adquirida.

• **OBJETIVOS PARA EL 2007.-**

Ventas

Debido al alto grado de dependencia de las ventas con un solo cliente (Directv), se hace necesario bajar su porcentaje de concentración, para lo cual se necesita diversificar la venta en diferentes clientes.

El objetivo para este año será el incrementar en un 4% tanto las ventas de "suscripciones" como la de "revistas sueltas", es decir se pretenderá que el 25% de los ingresos totales sean causados por la venta de revistas y el 15% por suscripciones.

Para esto es necesaria la contratación de 2 vendedores que deberán intensificar las suscripciones en establecimientos educativos, y en renovar suscripciones caducadas.

Se comenzará una campaña de venta de colecciones completas para incrementar el rubro "revistas".

Se invertirá en la participación de diferentes ferias en todo el país. En junio está confirmada nuestra presencia en la feria del libro en Guayaquil. En Cuenca en el mes de agosto durante el Seminario de Humedales del Ecuador.

Se deberá contratar a una persona en Guayaquil para impulsar las ventas en la costa.

Para apoyar las ventas individuales de revistas, se pretende firmar contratos con diferentes instituciones en temas que sean de interés para Terra Incognita. Con esto no solamente se aumenta las ventas sino también se financia una parte de los costos de producción de la revista, más concretamente material fotográfico, ilustraciones, mapas y la elaboración de ciertos artículos.

Además la contratación de una persona que se dedique exclusivamente a los productos de publicidad.

Gastos

Para el 2007 se va a reimprimir las ediciones agotadas, el costo unitario si se imprimen 500 revistas es de 2,4063 y en 1000 ejemplares baja a 1,3482 dólares. Actualmente existen 8 números agotados. Esto significará un desembolso entre 9.625,20 a 10.785,60 dólares dependiendo del número de ejemplares que se

impriman. Aquellas ediciones que no se tenga digitalizado su respaldo, se escaneará y se entregará a imprenta.

El único costo en el que se incurrirá es el de impresión.

El costo de la colección completa será de 92.40 dólares.

Adicionalmente para Dic se encargará el diseño y fabricación de cajas para aquellos clientes que se lleven colecciones completas.

Para fines de año, con la edición No.50, se entregará el índice general de Terra Incognita.

Otro rubro que debe ser incrementado es el de salarios del personal en general y el de articulistas.

Una solución para el incremento salarial tanto de empleados en relación de dependencia como de colaboradores independientes, es una combinación entre un incremento salarial y el pago de bonos de desempeño al final del año, en función del trabajo efectuado y del tiempo dedicado a su trabajo. Este pago se propone desembolsarlo de manera inmediata.

Bonos.-

Este método no hace inflar los costos mensuales de la revista, se pagaría cada abril, después de saber exactamente que pasó con el balance del año, y afectará al período fiscal que termina, y su monto equivaldrá al 30% del valor de las utilidades. Para el 2006 ese monto global sería de 5.279,81 dólares, y su distribución que propongo para su discusión y análisis lo muestro a continuación:

Valor Utilidad 17,457.38
Bono 30% 5.279.81

Personal en dependencia Laboral	Peso específico	Valor a recibir	Colaboradores Independientes	Peso específico	Valor a recibir	Total
4			5			9
Gerente General	24%	1,313.78	Editor de naturaleza	13%	688.28	
Editor general	20%	1,076.13	Diseñador gráfico	10%	425.98	
Asistente Contabilidad	8%	531.33	Editor de fotografía	8%	335.18	
Vendedores	4%	500.00	Contador	5%	184.97	
			Mensajero	4%	224.18	
	60%	3,327.20		40%	1,858.57	100%

Este pago es distinto al 15% que obtienen los trabajadores en relación de dependencia, excepto el gerente general.

Incremento Salarial.-

Alternativa 1:

El incremento salarial que se propone es el siguiente:

RELACION DE DEPENDENCIA						COLABORADORES INDEPENDIENTES					
Cargo	Tiempo Utilizado	Sueldo Actual	% Inc.	Inc. propuesto	Inc. Anual	Cargo	Tiempo Utilizado	Sueldo Actual	% Inc.	Inc. propuesto	Inc. Anual
Gerente G.	100%	500	50%	250	3,000	Editor de Nz.	50%	200	25%	50	600
Editor G.	80%	500	30%	150	1,800	Diseñador gr.	por obra	400	15%	60	360
Asis. Contab.	50%	160	25%	40	480	Editor fg.	por obra	200	30%	60	360
Distribuidor	100%	200		0	0	Contador	5%	150		0	0
Vendedor	100%	200				Mensajero	40%	96		0	0
					5,280						1,320

El costo de elaboración de artículos, corrección de estilo e ilustraciones subiría a 45.00 dólares.

Alternativa 2:

Otro esquema que propongo es el incremento salarial en forma de bonos trimestrales en función del cumplimiento de metas generales de la compañía. Estas metas son:

OBJETIVO	% SUELDO	OBJETIVO	% SUELDO
Si ventas crecen 3%	40%	Si ventas crecen 3.1% - 7%	60%
Si utilidades crecen 3%	40%	Si utilidades crecen 3% - 7%	60%
Si costos bajan en 1.5%	20%	Si costos bajan en 1.5% - 1%	30%

Es necesario indicar que la comparación será hecha una vez terminado el trimestre, y se lo comparará con su par del año anterior, este razonamiento obedece a que sus comportamientos pueden ser cíclicos. El pago de estos bonos deberá ser de forma inmediata una vez presentados los resultados al presidente de la empresa.

El rubro suscripciones, al plantearse para el 2007 una nueva forma de contabilización, deberá ser sumado al resto de ingresos sin importar la cuenta en que se encuentre contabilizado, ya que el principio resulta ser el mismo.

De este modo, si se cumplen las metas estipuladas, el máximo pago que se generará por año es de 4 salarios por persona, el desembolso total sería de USD \$14.736 dólares, tal como muestra el cuadro que sigue:

RELACION DE DEPENDENCIA						COLABORADORES INDEPENDIENTES					
Cargo	Tiempo Utilizado	Sueldo Actual	# Veces sueldo	Total Anual Bono	Incr. Mens.	Cargo	Tiempo Utilizado	Sueldo Actual	# Veces sueldo	Total Anual Bono	Incr. Mens.
Gerente G.	100%	500	6	3000	250	Editor de Nz.	50%	200	6	1200	100
Editor G.	80%	500	6	3000	250	Diseñador gr.	por obra	250	6	1500	250
Asis. Contab.	50%	160	6	960	80	Editor fg.	por obra	200	6	1200	200
Distribuidor	100%	200	6	1200	100	Contador	5%	150	6	900	75
Vendedor	100%	200	6	1200	100	Mensajero	40%	96	6	576	48
		1560		9,360				896		5,376	

Otros objetivos:

Un objetivo prioritario es el rediseño de la página web, en la parte comercial es importante habilitar la venta de suscripciones y revistas a través del internet. Para esto se ha firmado un convenio con OPTAR para que podamos utilizar su plataforma y vender con tarjeta de crédito no solo por la web sino también de manera física, el segundo paso a desarrollarse es la compatibilidad entre las plataformas para operar en línea, este proceso puede tomar hasta 6 meses. Este desarrollo costará alrededor de USD \$2.500 dólares.

Identificar otras empresas o editoriales, que sin ser competencia de Terra Incognita, deseen distribuir sus libros o revistas con el esquema que poseemos actualmente. Esto disminuiría nuestros gastos y potenciaría las ganancias.

Hasta aquí el Informe de labores realizadas.

Atentamente,

Maria Dolores Guarderas

Gerente General

Terra Incognita Terra Magazine Cia. Ltda.