

### **INFORME DE GERENCIA**

Dando cumplimiento a lo estipulado por la Ley de Compañías; así también lo dispuesto en los Estatutos Sociales de la empresa en cuanto a la presentación del informe gerencial, en mi calidad de Representante Legal pongo en consideración de esta Junta el informe de gestión del periodo 2015, en el cual se consignan las actividades más relevantes de este periodo y análisis de índices financieros y de gestión.

Durante este periodo se han realizado una serie de actividades para el correcto funcionamiento de la empresa enfocadas en dar continuidad a la gestión anterior, así como también a mejorar eficientemente todos los procesos relacionados a la parte administrativa y contable, como en la parte logística, áreas esenciales para que la empresa alcance los objetivos planteados. Dichas actividades se detallan de la siguiente forma:

#### **Área Administrativa**

En enero 16 de 2015 la Junta Extraordinaria de Socios de la Compañía designa un nuevo gerente por los dos años próximos, a partir del 20 del mismo mes mi persona acepta el nombramiento el cual es debidamente inscrito en el Registro Mercantil el 26 de enero de 2015.

A partir del 21 de enero del mismo año, se realiza un periodo de transición por mes y medio entre la gerencia saliente y la actual, en este lapso de tiempo se cedió toda la información administrativa manejada mediante actas de entrega – recepción como: cierre de inventarios, control de inventarios, información de clientes, reporte de cartera vencida y cartera en acción legal, así también se transmitió la información de todos los procesos indispensables para dar cumplimiento con las autoridades de control, estado del proceso de licencia ambiental de Alóag 1 y ex post de Alóag 2, manejo de gestión del talento humano y controles logísticos varios.

Luego de asumir en su totalidad mis funciones con la información transmitida, se realizan varias actividades en distintas áreas y temas esenciales para la empresa, como se amplía a continuación:

#### **Aumento de capital**

Previo a autorización de Junta Extraordinaria de socios, se realizó un aumento de capital, el capital anterior era de \$ 1'080.820,00 realizando un incremento al 15 de diciembre de 2015 por \$ 44.658,00 el cual consta de un valor rezagado de años anteriores por aporte futuras capitalizaciones por \$ 16.996,86, aporte mediante superávit de cuentas patrimoniales por implementación de NIIFs por \$ 8.947,79 y un aporte en numerario de \$ 18713,35. Siendo en la actualidad el capital Social \$ 1'125478,00.

### **Garantía Bancaria**

En mayo la comercializadora P&S notifica a la empresa la necesidad de incrementar su Garantía Bancaria por compra a crédito de combustible de \$120.000,00 a \$200.000,00 , este valor en base a un promedio del volumen de compras semanales que sustenten el crédito de siete días concedido por P&S , para ello se medió con las Instituciones Bancarias con las que se mantiene relación comercial de las cuales el Banco de la Producción, Produbanco, accedió sin mayor complicación para la compañía a garantizar este valor. Por tanto en junio se cambia toda la operación bancaria a dos cuentas del banco en mención y se realizan los cambios necesarios en contabilidad y logística para el manejo del efectivo de la Estación.

### **Cambios en la estructura organizacional**

Se realizaron análisis de la carga operativa del personal administrativo - contable, horarios, capacitación entre otros, para ello se levantaron cargas laborales y descripciones de puesto por cada colaborador, se analizó actividades con duplicidad, funcionales y no funcionales, en base a esto se redistribuyeron las actividades del personal, haciendo que su desempeño fluya con normalidad y por tanto eliminando duplicidad de trabajo y horas extra innecesarias.

### **Inversión**

En función de la constante necesidad de mayor control y soporte para el personal y garantizar al cliente su seguridad y respaldo en cualquier situación dentro de la gasolinera, en abril de 2015 se implementó un circuito completo de cámaras en Alóag 1.

En junio después de la aprobación en Junta de Accionistas, se decide adquirir un nuevo surtidor marca Bennet de alto caudal para reemplazar un surtidor de más de 16 años de vida útil en Alóag 1, esto con el objetivo de brindar un servicio más eficiente en el despacho de combustible en especial a los clientes de crédito y consumo de diésel.

En septiembre del mismo año, por eventos de inseguridad suscitados en las cercanías de Estación de Servicio Alóag Cía. Ltda y como motivo de prevención se implementa un sistema integrado de alarmas y botones de pánico en las dos estaciones, para resguardar los bienes de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.

Por los mismos motivos de seguridad, en septiembre también se decide construir una bodega en Alóag 1 para guardar de forma adecuada y segura todos las herramientas y repuestos utilizados en los distintos mantenimientos preventivo y correctivo que requiere la estación, así también para trasladar el archivo de años anteriores, resguardarlo en un lugar óptimo y con perchas adecuadas, dejando así libre un local para ser arrendado.

En noviembre se adquiere a la comercializadora P&S una adición al sistema de despacho de combustible para hacer más eficiente la atención al cliente, esta adición implica una actualización en el sistema y el uso de tablets que conectan directamente con el sistema

de despacho, esto ha permitido reducir el tiempo de atención al cliente, obtener los datos correctos del cliente al momento de la venta y sobre todo dar un aspecto moderno a la estación.

### **Gestión del Talento Humano**

En cuanto a gestión del talento humano se realizaron reuniones constantes con el personal y seguimiento personalizado para hacer énfasis en el cumplimiento diario de lo estipulado en el reglamento interno y demás políticas internas, que son el sustento para la evaluación de desempeño diaria de cada colaborador, estableciendo además parámetros predeterminados y justos en todos los puntos de medición.

Gerencia en forma programada, coordinó y dotó de los recursos necesarios para el funcional desempeño de todo el personal.

Además se realizó una adecuada organización de toda la información concerniente al personal y sus documentos de respaldo de contratación, documentos personales, fichas del personal, y demás información para validación interna y vinculación laboral.

A modo de programa piloto se trabajó durante seis meses en forma continua con el personal administrativo en desarrollo de comunicación asertiva, trabajo en equipo, valores, formación en lectura, toma de decisiones, impulso personal, cumplimiento de objetivos, mediante dinámicas, charlas y actividades en conjunto.

### **Capacitación**

Se desarrollaron dos jornadas de capacitación para todos los colaboradores y socios de la empresa, en septiembre 19 y 26, en base al tema " Excelencia en el Servicio y Atención al cliente" cuyo objetivo principal fue generar en todos los colaboradores las habilidades y actitudes necesarias para mejorar y potenciar el nivel de servicio e incrementar el nivel de ventas , generando evaluaciones y planes de acción constantes; en este taller esencialmente se consideraron los siguientes temas: coaching personal, entorno del servicio, pro actividad en el servicio, estándares de atención, comunicación asertiva, servir al cliente, compromisos de acción, entre otros.

Dadas las constantes modificaciones en la Ley de Régimen Tributario y la necesidad de actualización del personal administrativo – contable en cuanto a distinta información y reformas tributarias en específico Renta Sociedades, Reformas Tributarias y Gastos Personales, el 20 de octubre se organizó mediante el Sistema de Rentas Internas, SRI, una capacitación en conjunto a las varias empresas relacionadas, de forma gratuita.

Así también después de una evaluación en necesidades básicas de capacitación del personal administrativo – contable se gestionó un curso de Excel Intermedio para mejorar la eficiencia y reporte de información, desde el 21 de octubre al 18 de noviembre, el cual fue aprobado con calificaciones excelentes.

### **Cartera de clientes**

A inicio de esta gestión administrativa se realizó un análisis de todas las variables que giran alrededor de la cartera, la cual es lo más importante de este giro de negocio, por tanto se analizaron tiempos de crédito concedidos en años anteriores, comportamiento de la cartera, plazos habituales de pago, clientes potenciales, respaldos administrativos en las concesiones de crédito anteriores como: contratos, garantías de pago; revisión de la política de crédito y otros; por tanto se determinó modificar los plazos de crédito y sólo manejar quince días de crédito y en caso de clientes clave reducir el tiempo máximo a 30 días.

Se trabajó en conjunto con el nuevo asesor legal para modificar el contenido de los contratos para que sean un real respaldo en caso de controversias, como también los requisitos de crédito para obtener mejor información de respaldo, en si el proceso en general de crédito.

También se ha dado seguimiento a cuentas vencidas de años anteriores que se consideran recuperables, para lo cual se dividió ciertos casos con Presidencia para generar mejores resultados.

Cabe recalcar que por toda la connotación económica y política suscitada a partir de abril de 2015, que ha afectado a la liquidez de los clientes y su capacidad de pago, la condición de la cartera ha cambiado pues existe más riesgo y menor recuperación de cartera en comparación a tiempos anteriores.

### **Acciones legales**

En febrero de 2015 se decide cambiar de auspiciante en acciones legales, pues por falta de diligencia del asesor legal anterior se tenían retrasadas o desatendidas demandas importantes de la empresa; con esta cambio se ha podido dar seguimiento oportuno a casos abiertos o en curso como la demanda contra de la Empresa Gatito Jr; así también dar inicio al proceso contra Ilerca y otros.

### **Entidades de control**

Para el periodo 2015 se realizaron varias gestiones y actividades preparativas para alcanzar con éxito los permisos pertinentes para este negocio, como son control anual realizado por la ARCH, permiso de uso de suelo en el Municipio de Mejia, permiso de funcionamiento concedido por el Benemérito Cuerpo de Bomberos del cantón, carnets de salud mediante el Ministerio de Salud.

Así también en Alóag Cía. Ltda. se consiguió la aprobación del Proceso de Participación Ciudadana, en consecuencia de esto se obtuvo la Licencia Ambiental con el soporte de la consultora Camslog; mientras que en Alóag2 con soporte de la consultora Ecoton se ejecutó el Proceso de Participación Ciudadana el cual fue aprobado y en la actualidad se está solventando la información de dicho proceso para proceder a la obtención de la Licencia Ambiental Expost.

### Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional SSO

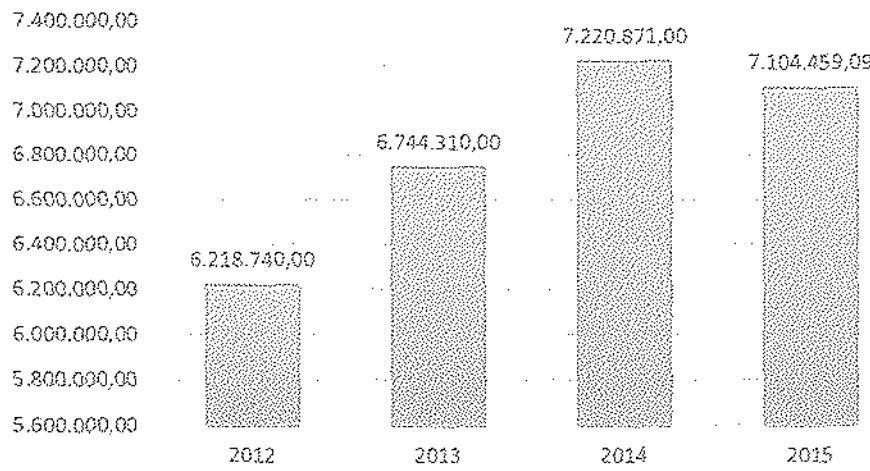
Tomando en consideración las observaciones de auditoria externa del año anterior, y dando continuidad al trabajo previo de la gerencia anterior, se direccionaron varios recursos económicos y de personal para estructurar el SSO, para ello se contrata asesores externos para estructurar el sistema de acuerdo a lo exigido en la normativa vigente, a la par se designa un coordinador interno de SSO quien se encarga exclusivamente de toda la gestión continua del mismo.

Se cumplió mediante esta implementación los plazos estipulados por el Ministerio de Trabajo para la presentación de distintas exigencias como: aprobación del Reglamento de SSO, Política del SSO, registro del Comité Paritario, exámenes pre ocupacionales, apertura de fichas médicas,etc.

### Indicadores Generales

#### Ventas

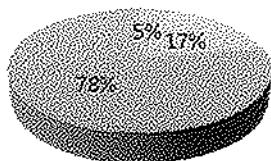
Evolución de Ventas



En este periodo 2015 las ventas han decrecido en 116.411,91 es decir un 1,61 % en comparación con el año anterior, las mismas se han visto evidentemente afectadas por la compresión del aparato económico general del país, dado que el PIB del país creció nada más que un 1% y presentó decrecimiento en el segundo semestre del año anterior.

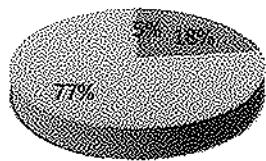
### Composición de ventas por producto

Composición de Ventas por producto  
2015



■ Súper ■ Extra ■ Diésel

Composición de Ventas por producto  
2014



■ Súper ■ Extra ■ Diésel

En comparación del periodo 2014 al 2015 se mantiene algo similar la composición de las ventas por producto, existe un crecimiento de 1% entre la venta de diésel del periodo 2014 a 2015; como también una disminución del 1% en la venta de extra de un periodo a otro; la venta de súper mantiene el mismo porcentaje.

El 78% del total de ventas corresponde a Diésel Premium, esto nos indica que el potencial producto de Estación de Servicio Alóag es Diésel y al cual se debe dedicar los mayores esfuerzos para sustentar un nivel de stock de acuerdo a la alta demanda, así como también manejar con rigidez los créditos relacionados a este producto, que significan el eje principal del negocio.

### Razones de liquidez

#### Razón corriente

$$\text{Activos corrientes} / \text{Pasivos corrientes} = 849.530,24 / 392.974,92 = 2,16$$

Por tanto la empresa por cada dólar que debe tiene \$ 2,16 dólares para respaldar la deuda, en sí el nivel de liquidez a corto plazo es bueno, y la empresa puede cumplir sin problema sus obligaciones.

#### Prueba ácida

$$\text{Activos corrientes} - \text{inventarios} / \text{Pasivos corrientes} = (849.530,24 - 35.715,22) / 392.974,92 = 2,07$$

En sí, la empresa por cada dólar que debe dispone de \$2,07 para pagarlo, es decir que la empresa está en la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo sin necesidad de realizar o vender sus inventarios.

### Razones de apalancamiento

#### Nivel de endeudamiento

$$\text{Pasivo total} / \text{Activo total} = 404.195,40 / 2'882.199,71 = 0,14 * 100 = 14\%$$

Es decir que por cada dólar que la empresa tiene en el activo, debe \$14 esta es la participación que tienen los acreedores en relación sobre los activos de la compañía.

#### Endeudamiento de Leverage o apalancamiento

$$\text{Total pasivo} / \text{Patrimonio} = 404.195,40 / 2'388.081,81 = 0,17$$

La empresa tiene comprometido su Patrimonio 0.17 veces con respecto a sus acreedores, ó por cada dólar en patrimonio existe una deuda de 0.17 en pasivos. En base a este resultado en la empresa el riesgo que corren los socios es menor, puesto que su aporte en la financiación de los activos es menor.

### Razones de capital de trabajo

#### Capital de trabajo

$$\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente} = 849.530,24 - 392.974,92 = 456.555,32$$

La empresa tiene \$ 456.555,32 libres para cubrir sus necesidades operacionales.

### Razones de rentabilidad

#### Margen Bruto de Utilidad

$$\text{Ventas} - \text{costo de ventas} / \text{Ventas} = 7'104.459,09 - 6'224.191,23 / 7'104.459,09 = 12\%$$

El margen total disponible para cubrir gastos operativos y rendir utilidades es de 12%.

### Conclusiones y Recomendaciones

A pesar del decrecimiento en ventas comparado con el año anterior, Estación de Servicio Alóag Cía. Ltda mantiene un buen nivel de liquidez según indica la razón de liquidez y prueba ácida, la empresa puede solventar sin mayor problema sus obligaciones.

El capital de trabajo es razonable para el giro de negocio, así como el nivel de endeudamiento es viable para la operación normal de la empresa.

Sin embargo se puede notar en el flujo diario que la demanda de combustible ha disminuido por varios factores externos, en especial la compresión económica actual. Además se tiene un valor alto en cuentas por cobrar, en 2014 fueron \$472.721.60 y en 2015 fue \$520162.45 dando un incremento de \$47.440.85, reflejando así que la capacidad de pago de muchos de nuestros clientes ha disminuido, además este incremento también se ve influenciado por

el alto plazo de créditos antiguos e incremento involuntario en los días de pago de clientes con cuentas importantes.

Por tanto se ve comprometido el pago a proveedores, en especial el de combustible, en el tiempo estipulado; y para ello se ha debido acceder a sobregiros, préstamos o aplazamiento de la fecha de pago que generan intereses.

Se recomienda a los señores socios aportar a la empresa cierto valor para poder solventar los créditos de combustible, tomando en cuenta que el target del giro de negocio y por el lugar estratégico en el que se encuentran las estaciones son los vehículos de transporte pesado, por tanto es indispensable seguir manteniendo los créditos ya que la competencia maneja mejores plazos o condiciones de crédito y pueden restarnos participación de mercado.

Igualmente se recomienda a los socios, trabajar en conjunto en los comités establecidos mensualmente para aportar a la Estación y buscar opciones viables para incrementar y sostener las ventas y complementar los servicios ofrecidos dentro de la empresa, así poder captar mayor cantidad de clientes; se puede retomar el proyecto del área comercial en Alóag Dos sugerido en el periodo anterior ya que se tienen todos los permisos habilitados.

En adición, se recomienda en este tiempo de crisis recortar todos los gastos innecesarios, y realizar un nivel alto de ahorro en todas las actividades y gastos concernientes a la operación de la empresa.

Finalmente, deseo agradecer a todas las personas que conforman el equipo de trabajo de Estación de Servicio Alóag, quienes con su aporte diario forman la parte vital para que esta empresa funcione y opere en las condiciones esperadas. Asimismo un agradecimiento sincero a los señores socios que han depositado su confianza en mi persona para aportar en la administración de esta empresa que tiene una gran tradición familiar y que con trabajo en conjunto debe sostenerse en el tiempo.



Ing. Katherine Coba  
**GERENTE**  
ESTACIÓN DE SERVICIO ALÓAG CÍA. LTDA