

QUITO, 13 DE ABRIL DE 2010

INFORME DE GERENCIA

Señores Accionistas de Fibromaderas Cia. Ltda., buenas tardes.

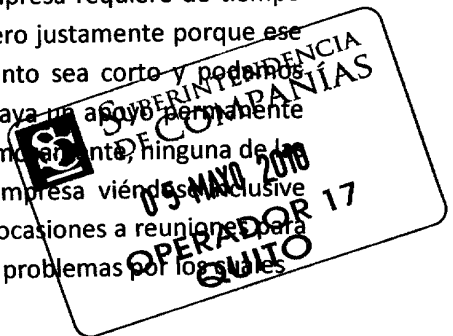
Como ustedes saben, el inicio de este proyecto afronto varias dificultades que me gustaría detallar para que estén muy claras las situaciones por las cuales ha tenido que atravesar la empresa y desde luego justifique los resultados que presentaremos más adelante.

Quiero enfocar dichos problemas en tres aspectos fundamentales: primero, el área administrativa y todo lo que esto involucra; segundo, la parte operativa y de producción y finalmente como tercer punto, las necesidades de inversión reales para un proyecto de esta magnitud.

Dentro del primer punto, en la parte administrativa, como todos sabemos, al empezar las operaciones de la empresa, se realizó varias proyecciones, basados principalmente en la información entregada por los gestores iniciales del proyecto, al no tener experiencia en este negocio, tomamos dicha información para determinar precios de los productos, costos de producción y en general proyectar el negocio. Dichas proyecciones estuvieron bastante alejadas de la realidad y a medida que pasó el tiempo fuimos viendo las grandes diferencias que hubo de lo proyectado frente a la realidad.

Los precios establecidos de los productos en ciertos casos no cubrían ni siquiera los costos de producción, los costos de producción estuvieron totalmente desfasados frente a lo establecido en un inicio. Las utilidades proyectadas a obtenerse estuvieron muy lejos de la realidad. Toda esta información tuvimos que ir la recogiendo y analizando a medida que avanzaba la operación de la empresa logrando así obtener nuestros costos reales de producción y determinar una gran cantidad de gastos en los que tenemos que incurrir para poder operar. Todo esto ha hecho que no se puedan llegar a los resultados esperados por cada uno de los socios de la compañía y se vea una realidad diferente a la ofrecida antes de realizar la inversión. Por tal razón, es necesario incluso recalcar a mi criterio, que la suma de dinero que se pago como derecho de llave por el proyecto, es totalmente injustificada ya que no hemos obtenido ningún resultado cercano a lo ofrecido.

Es importante reconocer que el inicio y establecimiento de una empresa requiere de tiempo para que salga adelante, sin embargo, se pago una cantidad de dinero justamente porque ese debía ser un beneficio adicional, que ese tiempo de establecimiento sea corto y podamos obtener resultados positivos de nuestra inversión e inclusive que haya un apoyo permanente de parte del Señor Luna debido a su experiencia en el negocio. Lastimadamente, ninguna de las cosas se ha dado, no ha existido ninguna colaboración hacia la empresa, viéndose inclusive últimamente un total desinterés, habiéndose llamado en repetidas ocasiones a reuniones para tratar varios aspectos sumamente importantes y poder resolver los problemas por los cuales



atraviesa la empresa sin tener la asistencia por parte de los socios. Todo esto ha hecho que no se puedan gestionar varias cosas urgentes para poder mejorar la operación de la empresa.

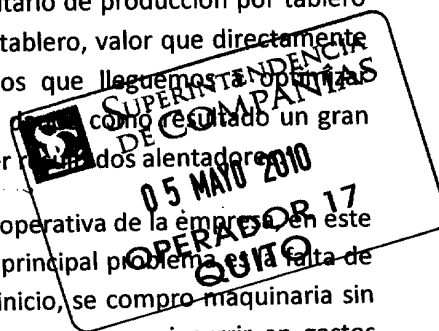
En relación a los costos de producción, hemos determinado en promedio que: nuestros costos fijos de producción, dentro de los cuales consideramos mano de obra de planta, costos indirectos de producción, gastos administrativos, gastos generales, gastos financieros y gastos no deducibles, ascienden a un promedio de 25.096,00 USD mensual. Costos que como todos sabemos no se pueden modificar en un grado significativo por lo que estos se vienen a cargar directamente sobre nuestros volúmenes de producción, es decir que si tenemos un promedio de producción de 2000 tableros, debemos dividir los 25.096,00 USD para los 2000 tableros dándonos como resultado un costo unitario de producción de 12,54 USD. Este es uno de los principales factores que por el momento no nos permite cambiar los resultados a corto plazo y por ello se ha venido realizando las inversiones necesarias y a la medida de las posibilidades para poder aumentar la producción, que es el único camino a seguir para poder bajar los costos.

Otro tema crucial y que nos ha causado una pérdida considerable es el desperdicio que tenemos en chapa, habiendo tenido que realizar un ajuste de inventario muy significativo al haber tomado la toma física de inventario en diciembre. De un proyectado de 12% de desperdicio hemos llegado a determinar que el desperdicio real de chapa está entre el 25% al 30%, este factor tampoco lo hemos podido controlar de la manera más adecuada ya que no se cuenta con la maquinaria adecuada para poder optimizar el rendimiento de la chapa, en este caso específico hablamos de la cizalla o guillotina. Esta máquina nos permitirá mejorar la optimización de la materia prima.

Estos dos temas puntuales son los que han afectado directamente sobre los resultados que hemos obtenido en este 2009.

Ahora bien, debemos hacer un análisis que de alguna manera nos permite mantener el optimismo en el negocio. Si nosotros llegamos al objetivo planteado a corto plazo de producción de 6000 tableros mensuales, debemos realizar la misma relación, dividir nuestros costos fijos de 25.096,00, los mismos que no van a cambiar si sube la producción, para los 6000 tableros, nos podemos dar cuenta que nuestro costo unitario de producción por tablero sería de 4,18 USD., habiendo una diferencia de 8,36 USD por tablero, valor que directamente pasa a ser utilidad para la empresa. Si a esto le sumamos que lleguemos a optimizar adecuadamente la materia prima y bajemos los desperdicios, como resultado un gran ahorro de materia prima, entonces ahí empezaremos a obtener resultados alentadores.

El segundo punto a tratarse se enfoca al área de producción y operativa de la empresa, en este punto hemos tenido una gran cantidad de inconvenientes. El principal problema es la falta de planificación que hubo para organizar el proyecto desde un inicio, se compró maquinaria sin cerciorarse del estado de la misma, lo cual ha hecho que tengamos que incurrir en gastos bastante onerosos en reparaciones de las máquinas, un ejemplo muy claro es la cosedora



Kuper traída de Italia, dicha maquina dejo de trabajar a los tres meses de empezar las operaciones, teniendo que realizar un overhall completo para que pueda trabajar nuevamente, luego de la reparación sufrió otro daño en enero, para solucionar el problema se está cotizando los repuestos en Alemania. Debido a dichos daños la maquina ha pasado sin trabajar por casi 3 meses de los diez meses que está funcionando la empresa, afectando considerablemente a nuestros volúmenes de producción. El monto total que hemos gastado hasta el momento es de 4.600,00 USD sin considerar los repuestos que tenemos que importar, si comparamos con el precio que se pago por la maquina que es de 8.687,00 USD podemos darnos cuenta de la magnitud del problema. La encoladora también dio problemas por lo que se tuvo que realizar un overhall, rectificación de los rodillos, y varios trabajos más, gastando hasta el momento más de 1.000,00 USD.

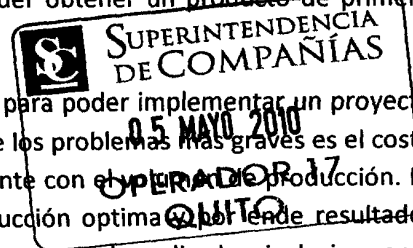
Otro problema en relación a la maquinaria es el caldero, este equipo vino diseñado para trabajar a 380 V. sin embargo la corriente en nuestro país es de 220 V. por lo que tuvieron que realizarse ciertas adaptaciones para que pueda operar dando como resultado que el costo de operación de ese caldero sea sumamente elevado, el consumo de corriente es muy alto llegando a consumir casi el 60 a 70 % del consumo total de la fabrica.

Adicionalmente, es necesario aclarar que la maquinaria con que se empezó es totalmente insuficiente como para poder llegar a obtener una producción optima por lo que existe todavía una necesidad urgente de invertir en ciertos equipos necesarios para tener una línea de producción eficiente.

Otro de los grandes problemas que tuvimos que afrontar fue en relación a las limitantes por parte del municipio para poder operar, lo que hizo que se tenga que aplazar los trabajos de ampliación del galpón, teniendo que darnos modos para poder trabajar en un espacio tan reducido y arriesgando inclusive la materia prima al tenerla almacenada a la intemperie. Todos estos factores han dado como resultado que la producción no pueda ser constante y peor aun que pueda incrementarse. Inclusive actualmente, el área de galpón que tenemos para operar resulta insuficiente lo que hace que no se pueda llegar a optimizar al máximo la producción.

Otro aspecto que ha causado inconvenientes y perdidas es la calidad de los tableros, hemos tenido varios reclamos por calidad que ha hecho que tengamos que hacer devoluciones e inclusive perder clientes, muchos de esos problemas de calidad los tenemos que afrontar ya que no contamos con la maquinaria necesaria para poder obtener un producto de primera calidad.

El tercer punto, hace referencia a la inversión necesaria para poder implementar un proyecto como el nuestro. Como mencione anteriormente, uno de los problemas mas graves es el costo de producción que tenemos que viene ligado directamente con el tipo de producción. La conclusión es muy simple, para poder tener una producción optima que por ende resultados positivos, este proyecto necesita de una inversión mucho mayor a la realizada e inclusive con



una mejor tecnología, sin embargo, se ha venido haciendo todo lo posible para poder afrontar la situación con las herramientas que tenemos a mano.

Si sumamos todos estos problemas más una infinidad de detalles adicionales que hemos venido afrontando en el día a día, podemos darnos cuenta de cómo asumimos este proyecto y por ende de los resultados que hemos obtenido.

Por otro lado, se ha realizado varias inversiones en miras de mejorar la producción, dentro de estas podemos considerar la ampliación del galpón por un monto de 34.000,00 USD, se realizó la compra del montacargas que definitivamente ha sido de mucha ayuda para mejorar la producción, el valor fue de 22.420,00 USD, compra de lijadoras de banda y de vibración por 3.000,00 USD, compra de una pre-prensa y mesas elevadoras por un valor de 22.000,00 USD, las cuales serán entregadas funcionando a finales de este mes, compra de una cizalla, cosedora y varios por un monto aproximado de 18.000,00 USD, valor que está por confirmarse una vez que el señor Córdova entregue la documentación para realizar las cancelaciones pendientes.

Y finalmente nos queda por invertir en la compra de la lijadora – calibradora, maquina sumamente esencial para poder obtener tableros enchapados de primera calidad. Actualmente tenemos varias cotizaciones de la maquina sin embargo se está realizando las debidas consultas técnicas con el fin de poder realizar la compra más adecuada de acuerdo a nuestros requerimientos y tratando de hacer una inversión que nos de los resultados esperados tanto de producción como de duración a largo plazo.

Hay que considerar también que siempre seguirá habiendo la necesidad de incrementar nuevas tecnologías o requerimientos específicos a nuestros procesos hasta llegar a tener una línea de producción realmente adecuada.

Una vez que este implementada la línea completa, esperamos llegar a triplicar por lo menos la producción, la misma que actualmente está en un promedio de 2000 tableros enchapados y unas 400 puertas mensuales. Por lo que el objetivo a cumplirse en el corto plazo es llegar a producir 6000 tableros mensuales y por lo menos 1200 puertas.

Como podemos darnos cuenta han existido varios factores negativos que han afectado al correcto desempeño de la fabrica y han hecho que no podamos obtener utilidades en este año, pero de igual manera, existe perspectiva de que la situación de un giro de 180 grados una vez que se implemente toda la línea de producción en la cual estamos invirtiendo al momento. Por tal motivo, pido un poco de paciencia y tranquilidad a todos ustedes y llamo a la reflexión en el sentido de que si todos ponemos de parte y colaboramos adecuadamente en este nuevo año, obtendremos resultados positivos.

En relación al personal, hemos tenido también que afrontar gastos por liquidaciones, dentro de dichas liquidaciones hubo dos casos en los cuales los empleados han salido para trabajar

con Héctor Luna, lo cual realmente no lo considero adecuado ya que justamente hace que la empresa tenga que incurrir en gastos imprevistos. Me permito mencionar estos detalles no con el afán de reclamar porque las cosas ya están dadas, sino más bien con el objetivo de que analicemos las cosas y a futuro no se den inconvenientes de esta índole.

Es importante recalcar también que llegamos a tener 30 operarios en planta y estuvimos trabajando a doble jornada, con el fin de poder incrementar la producción. Esto hizo también que los costos se eleven mucho; sin embargo, todas las mejoras que se han venido haciendo ha hecho que podamos reducir dicho personal y bajar a una sola jornada llegando a tener los mismos resultados de producción y por ende bajando los costos considerablemente, pero aun así, todavía hay mucho camino por recorrer.

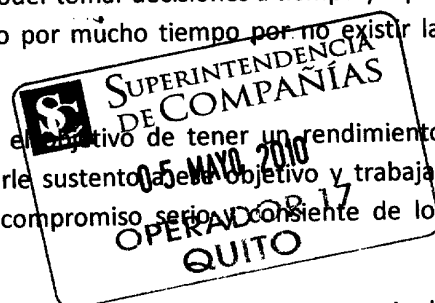
Al momento contamos con 19 trabajadores en planta, dentro de los cuales está: un Jefe de Planta, que se lo contrato en el mes de Noviembre y que ha sido una decisión muy acertada ya que estamos obteniendo resultados positivos con el aporte del señor Hidalgo, quien a trabajado por más de 20 años como supervisor de ENDESA, un Jefe de Bodega, quien está a cargo del manejo de inventarios y herramientas en general de la empresa y 17 operarios.

Administrativamente, como ustedes saben contamos con un Jefe de Ventas, un Asistente Contable, un Contador y un Asesor Legal. Dicha estructura que se ha manejado hasta el momento tendrá ciertas modificaciones de acuerdo a las necesidades que se han presentado en el manejo administrativo de la compañía. Al momento estamos organizando una nueva estructura organizacional en miras de que exista un mejor funcionamiento de la empresa, un mejor control contable, de costos y una fuerza de ventas adecuada para poder alcanzar los objetivos planteados.

Como pueden ver ha sido una tarea realmente ardua la que se ha tenido que hacer durante este tiempo de gestión, en la que se ha dejado el mejor de los esfuerzos para sacar adelante a la empresa, sin embargo considero que esto no es tarea de una sola persona, es fundamental hacer una reflexión por parte de ustedes señores accionistas de que la empresa necesita de su colaboración para triunfar, necesita que se le dé la importancia debida a todas y cada una de las actividades en las que tenemos que participar para poder tomar decisiones a tiempo ya que varias decisiones importantes se han venido aplazando por mucho tiempo por no existir la adecuada participación de ustedes.

Creo que todos estamos aquí y hemos invertido con el objetivo de tener un rendimiento financiero de nuestro capital y por ende debemos darle sustentos a este objetivo y trabajar encaminados a cumplirlo. Para esto debe existir un compromiso serio y consciente de los sacrificios que ello implica.

También es importante recalcar que durante este año no hemos contado con la presencia de un Presidente de la Compañía, como ustedes saben, William Ibarra, anterior presidente, no pudo brindar la colaboración necesaria por cuestiones de tiempo, habiéndose retirado incluso



de la empresa. Por lo que espero que nuestro actual Presidente nombrado por la Junta, el señor Carlos Ibarra, pueda apoyarnos más en la Compañía.

He tratado de ser lo más claro y conciso en el presente informe, sin embargo estoy presto a escuchar cualquier comentario y recibir sugerencias que aporten al desempeño de la organización.

INFORME DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

ACTIVOS

1.1.1.01 CAJA

Esta cuenta presenta un saldo de \$200.00 que se constató al 31 de diciembre 2009 y permanece como custodio el Sr. Carlos Ibarra.

1.1.2.01 BANCOS

La conciliación bancaria de la cuenta contable Banco Bolivariano presenta un saldo de \$21930.56 que se realizó al 31 de diciembre 2009 y se encuentra en el Anexo A.

1.2.1.01 CUENTAS X COBRAR

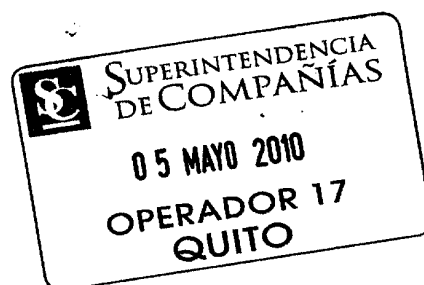
En la cuenta Clientes x cobrar se resume el saldo pendiente de cobro de los clientes de la empresa al cierre del año en: USD 36.918,82.

1.2.4.02 ANTICIPO PROVEEDORES

En esta cuenta contable se detalla los montos que al 31 de diciembre 2009 se encuentran entregados como anticipo de bienes y servicios a los proveedores de la empresa y su valor es de: USD 33.563,87

1.3.1. INVENTARIOS

Al cierre de año se procedió a realizar una toma física constatando ítem por ítem las cantidades que la empresa mantiene en stock, y después de la valoración de la misma se pudo obtener el valor del inventario al cierre de año que es de \$215,096.47 que se encuentra repartido a nivel contable en varias cuentas y a nivel del módulo se puede obtener a detalle en el reporte de Existencias, el valor del inventario a la fecha de cierre por ítem o por grupo (Véase Reporte de Existencias). ANEXO B



Cabe notar que en esta cuenta se produce una variación

S. CONTABILIDAD	S. TOMA FÍSICA	VARIACIÓN
253,751.31	215,096.47	38,654.84
AJUSTE REALIZADO		
UTILIDAD G. IBARRA	-22,627.81	
COSTO DEL PERÍODO	-16,027.03	
TOTAL	-	38,654.84

1.5 ACTIVOS FIJOS

En estas cuentas se resumen los Activos Fijos de la empresa, y corresponden a los rubros de Muebles de oficina, Equipos de oficina, Maquinaria, Adecuaciones, etc y refleja los saldos de los Activos que inicialmente formaron parte de la constitución de la empresa más las adquisiciones del período menos las depreciaciones de ley. El monto de cierre de los Activos Fijos totales es de \$277,508.37 ANEXO C

1.8.1 RETENCIONES IMPUESTO A LA RENTA

En estas cuentas se detalla las retenciones que los clientes ejecutan a las ventas realizadas por Fibromaderas y corresponden a:

Por Bienes: \$ 926.78

Por Servicios: \$1,508.48

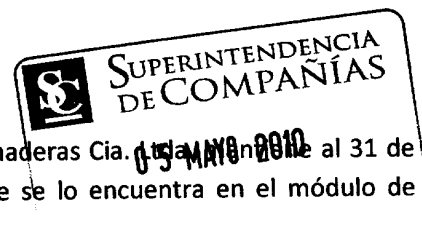
1.8.3.02 CREDITO TRIBUTARIO IVA

Esta cuenta es el reflejo del saldo de crédito tributario de IVA que la empresa tiene en su beneficio de la declaración mensual de IVA período DICIEMBRE 2009 y el monto es \$5,713.93.

PASIVOS

2.1.1.01 PROVEEDORES LOCALES

Esta cuenta es el resumen de las obligaciones que Fibromaderas Cia. tiene al 31 de diciembre 2009 con sus Proveedores Locales y el detalle se lo encuentra en el módulo de compras en el sistema y el valor es el siguiente: 29.897,92



En estas cuentas se realizan las provisiones para beneficios sociales de los empleados y que tendrán que ser pagados por la empresa en sus respectivas fechas de pago.

2.1.3.	PROVISIONES SOCIALES		
2.1.3.01	Decimo Tercer Sueldo	(792.46)	
2.1.3.02	Decimo Cuarto Sueldo	(2,475.45)	
2.1.3.03	Vacaciones	(1,418.63)	
2.1.3.06	Sueldos por Pagar	(4,797.67)	
TOTAL			
2.1.3.	PROVISIONES SOCIALES		(9,484.21)

En las cuentas de aporte al IESS se registra las obligaciones que mantiene la empresa con el Seguro social, valores que son cancelados en la primera quincena de enero 2010

2.1.4.	APORTES IESS POR PAGAR		
2.1.4.01	Aporte Individual por pagar	(532.95)	
2.1.4.03	Aporte Patronal por pagar	(692.55)	
TOTAL			
2.1.4.	APORTES IESS POR PAGAR		(1,225.50)

En las cuentas del grupo 2.1.5. se registra las obligaciones que la empresa tiene con el fisco en lo referente a Impuestos y retenciones que se generaron en el período diciembre 2009.

2.1.5.	IMPUESTO A LA RENTA S.R.I. /CO		
2.1.5.15	Impuesto por Pagar	(1,508.41)	
2.1.5.16	Impuesto a la Renta	(1,191.98)	
TOTAL			
2.1.5.	IMPUESTO A LA RENTA S.R.I		(2,700.39)



En las cuentas del grupo 2.1.8 se registran las provisiones de intereses que genera el aporte inicial de los accionistas que se registran en las cuentas del grupo 2.1.9, y el cálculo es el aporte inicial de \$614,452.74 por una tasa anual del 8% y esto dividido para 12 meses obtenemos el valor mensual por concepto de intereses:

2.1.8.	PASIVO LARGO PLAZO		
2.1.8.05	Interes x pagar C.Ibarra	(6,827.27)	
2.1.8.06	Interes x pagar D.Cordova	(6,827.26)	
2.1.8.07	Interes x pagar H.Luna	(6,827.27)	
TOTAL 2.1.8.	PASIVO LARGO PLAZO		(20,481.80)

2.1.9.	PASIVO LARGO PLAZO ACCIONISTAS		
2.1.9.01	CXP L/P Hector Luna	(204,817.58)	
2.1.9.02	CXP L/P Danny Córdova	(204,817.58)	
2.1.9.03	CXP L/P Carlos Ibarra	(68,272.53)	
2.1.9.04	CXP L/P Germánico Ibarra	(68,272.53)	
2.1.9.05	CXP L/P William Ibarra	(68,272.52)	
TOTAL 2.1.9.	PASIVO LARGO PLAZO ACCIONISTAS		(614,452.74)

En lo referente al Patrimonio este no registra movimientos y únicamente consta el registro de la apertura con el capital pagado \$9.000.

Y lo que afecta al patrimonio es la pérdida del ejercicio que es de \$42,644.40, detalle de ingresos y costos se pueden ver en el Estado de Pérdidas y Ganancias ANEXO D.



ING. GERMANICO RENAN IBARRA QUIROZ

GERENTE GENERAL

FIBROMADERAS CIA. LTDA.

