

# **COSSEFA S.A.**

## **INFORME DE COMISARIO** **INFORME ANUAL 2010**

**Ejemplar 1: Presidencia Empresa**  
**Ejemplar 2: Presidencia Ejecutiva**  
**Ejemplar 3: Vicepresidencia Ejecutiva**  
**Ejemplar 4: Gerencia del COSSEFA**  
**Ejemplar 5: Asesoría Jurídica**  
**Ejemplar 6: Gerencia Financiera HDINE**



## INFORME DE COMISARIO

Señores

**PRESIDENTE Y MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE COSSFA S.A.**

Presente.

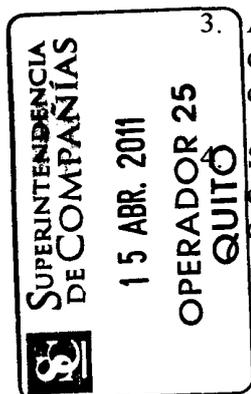
En cumplimiento a los Arts. 274 y 279 de la Ley de Compañías y a la designación de Comisario Principal de la empresa COSSFA S.A., comunicada con oficio HDINE-AJS.393 del 8 de abril del 2010, he revisado los estados financieros, actas de Junta General de Accionista, Directorios, políticas y otra documentación que permita realizar un análisis de los procesos administrativos, comercialización y financieros de la empresa, en sujeción a lo dispuesto en la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario, Estatutos y Resoluciones de Junta General de Accionistas y Directorios; así como al cumplimiento de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad .

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre la razonabilidad de las operaciones y transacciones que se consignan en los estados financieros, archivos y documentos de respaldo que han servido de base para el análisis, de una manera selectiva, evidenciada e imparcial. Considero que esta revisión, me proporciona una base razonable para expresar una opinión

### SEGUIMIENTO A DISPOSICIONE DE JUNTAS Y DIRECTORIOS

*Que como premisas sustanciales para el cumplimiento de la meta establecida, la Gerencia deberá adoptar las mejores estrategias en orden a lograr un crecimiento sostenido de las ventas y reducir costos.*

1. La Gerencia General y Staff viene manteniendo conversaciones y visitas permanentes a Unidades Militares del país con el fin de establecer convenios y ofrecer el abastecimiento a los Comandantes de estas unidades militares, sin embargo se necesita la disposición por parte de Comandancia General del Ejército para que la adquisición de los productos de rancho sea de manera exclusiva a COSSFA S.A.
2. Se ha realizado campañas masivas de publicidad en medios de comunicación social (Radio y tv) con el fin de promover a COSSFA S.A y así recuperar al cliente especialmente el civil e incrementar a los clientes institucionales. Así mismo durante el 2011, se ha realizado desfiles de moda, de lencería y se ha invitado a artistas nacionales con la finalidad de que la comunidad en general conozcan nuestras instalaciones y de esta manera generar más ventas en los PV.
3. Al cierre del 2010, se realizó la consignación de ropa y parcialmente en electrónicos y durante el 2011 en la línea de licores continuando las renegociaciones a los contratos con los proveedores para implementar la modalidad de consignación.  
Se ha optimizado los de gastos administrativos y operativos, a través de análisis comparativos mensuales de los rubros que componen el gasto y sobre todo se evidencia que la Gerencia General ha gestionado con austeridad los recursos empresariales.

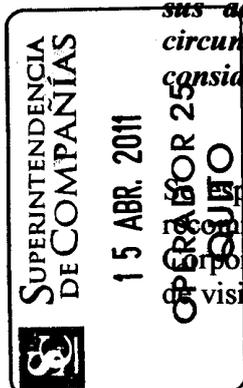


5. Se ha establecido promociones de productos en fechas estratégicas con alianzas de proveedores triple A. (sorteos electrodomésticos, motos, autos, etc.)
6. Se ha negociado con proveedores de productos de baja rotación y se ha establecido campañas de descuento que permitan reducir el inventario y el disponer de liquidez.
7. La Gerencia propone , cerrar los puntos de venta de la Balvina y de Portoviejo porque no son rentables económicamente para la empresa.
8. La Gerencia propone durante el 2011, realizar el estudio correspondiente para analizar la posibilidad de reubicar el PV del Fuerte Militar "Portete" en Cuenca. La ubicación sugerida es el casino antiguo de la 27-BA., que está en remodelación y cuya infraestructura no demandará de muchos recursos económicos en su remodelación. Existe un presupuesto de \$103.250,00.
9. La Gerencia propone realizar el estudio correspondiente para analizar la posibilidad de construir un Punto de Venta en el área de los Valles en la Provincia de Pichincha. La zona sugerida es el área contigua al policlínico que está próximo al INADE.

***Que sobre la Zonificación del sistema de abastecimiento, se debe tener en cuenta que lo primordial es fortalecer los 14 puntos de ventas actuales.***

1. Para fortalecer los 14 puntos de venta se ha dispuesto administrar y monitorear Stocks mínimos y abastecimiento de acuerdo a las ventas de los PV., esto significa que se emplearán políticas de frenteo de producto en percha, disponiendo de un inventario mínimo para un mes.
2. Se está estudiando la demanda de clientes de forma regional, a fin de establecer la ubicación geográfica idónea para fijar Centro de Transferencia o Acopio, los mismos que podrían coordinarse con las bases logísticas divisionales.
3. Para el 2011, se pretende hacer ciertas adecuaciones en cuanto a señalética, limpieza profesional, pintura de perchas y locales para mejorar la presentación de los puntos de venta y estén acordes a la imagen de la matriz. Los estándares de señalización y pintura, cumpliendo el presupuesto asignado de \$88.450,00.
4. Se pretende adecuar y mejorar los puntos de venta Coca y Shell, ya que son puntos de venta que tienen un porcentaje de ventas mayor en relación a los demás puntos de venta, tratando de incrementar con ello las ventas como sucedió con el punto de venta Machachi, cuya adecuación contribuyó al mejoramiento en sus ventas. Está previsto aproximadamente \$120.000,00 para este cometido.

***Que sobre la incorporación de los cuatro supervisores para cada una de las cuatro Zonas sus actividades serán de carácter nacional para apoyar los puntos de ventas y no circunscribirse a gestiones desde las Oficinas principales y que en sus perfiles deberá considerarse personal militar en servicio pasivo y civiles.***



espera que con la reorganización posicional, estructural, numérica y funcional que se realiza al finalizar el estudio de los procesos, la organización ya expuesta a nivel corporativo de puedan incorporar las funciones de: Administradores regionales, encargados de visitar los puntos de venta, Unidades militares, relacionadores públicos regionales, siendo

la misión de este nuevo cargo la de desarrollar nuevos mercados y elevar la calidad del servicio.

***Que la asignación presupuestaria para incrementos remunerativos se ejecutará de evidenciarse resultados***

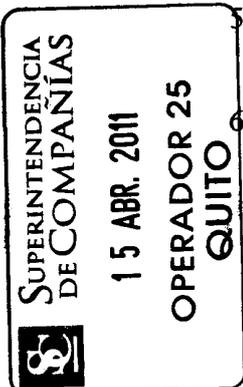
La Gerencia recomienda implementar el sistema de remuneración variable a fin de incentivar las ventas y desarrollo de nuevas plazas. La estructura propuesta a la Corporación, producto de estudios de valoración de cargos, asciende en un 15% a la actual.

También la Gerencia recomienda subir las remuneraciones a todo el personal de COSSFA., porque las personal claves están saliendo y también existió la dificultad de contratar a personal experto en las áreas de ventas y compras.

### **EVALUACION DE DESEMPEÑO DE PROCESOS**

Previo a la evaluación de cada uno de los procesos del COSSFA se debe mencionar algunas circunstancias que permitirán poner en perspectiva el análisis y observaciones que se realizaron en el presente informe, siendo estas circunstancias:

- 1.-)Durante el primer trimestre del 2010, tanto el Punto de venta de Quito Norte (matriz) como el del Sur, permanecieron cerrados debido a las protestas del personal de ex servidores y ex trabajadores del Servicio Social que se tomaron las instalaciones, circunstancia que explica los bajos valores registrados los diferentes indicadores de procesos.
- 2.-)La reapertura del Punto de Venta Quito Norte (matriz) se realizó el sábado 12 de junio, fecha a partir de la cual recién se normalizan las operaciones
- 3.-)El proceso de compras durante todo el primer trimestre y parte del segundo trimestre estuvo paralizado debido a deficiencias en el sistema contable, mismo que estuvo operativo recién a partir de marzo 2010; ello ocasionó que durante éste periodo se comercialice únicamente el producto adquirido al Servicio Social así como la mercadería comprada los pocos días que se operó en el 2009; lo cual provocó que el stock sea muy limitado y con muy poca variedad en los diferentes puntos de ventas.
- 4.-)Durante el primer trimestre, en el resto de puntos de ventas a nivel nacional, el crédito estuvo suspendido debido a la restructuración del sistema informático INSOFT, lo cual impactó negativamente en los niveles de ventas.
- 5.) Durante el tercer trimestre se normaliza las operaciones del COSSFA y todos sus puntos de ventas.
- 6.) Durante el 2010 los procesos logístico y de ventas fueron liderados por Tres diferentes Gerentes, rotación generada por el bajo desempeño de dichos funcionarios lo que motivo tales cambios.





## LOGISTICA

### **Seguimiento a Recomendaciones Anteriores:**

1.-) Aún no se dispone de un análisis de puntos de re orden de stocks de bodegas para los puntos de ventas a nivel nacional; éste análisis permitiría una gestión logística más eficiente, pues si se dispone de un análisis de mínimos (puntos de re orden) y máximos (que aseguren una adecuada rotación, gestión logística y manejo de recursos), se garantizaría un adecuado abastecimiento de los comisariatos.

#### **Cumplimiento:**

Durante el 2010, se emitió un instructivo de reactivación de puntos de ventas y redistribución del inventario, además actualmente se está analizando la base de datos existente, debiéndose señalar que el sistema informático actual es extremadamente lento y no facilita información para análisis de inventarios. Dicho análisis se prevé estará listo a finales de mayo del 2011.

2.-) No se dispone de un procedimiento documentado, en función de minimizar el riesgo de que se presenten existencias de productos caducados y, en el caso no consentido de darse, sobre los niveles de responsabilidad y la disposición de los mismos. Se está coordinando la documentación de procedimientos con el área de Gestión de calidad del COSSFA.

#### **Cumplimiento:**

El procedimiento está listo, sin embargo, se debe asociar dicho procedimiento al reglamento interno de la empresa en especial en lo que tiene que ver con el caso de incumplimientos.

Además, está pendiente la difusión del procedimiento en cada punto de ventas.

3.-) No se disponen de procedimiento "documentado" para el control cíclico de inventarios.

#### **Cumplimiento:**

El procedimiento está listo, sin embargo está pendiente la revisión del nuevo Gerente logístico previo a la difusión que debe realizarse del mismo

4.-) No se evidenció la existencia de un plan anual de visitas de la Gerencia Logística a los diferentes puntos a nivel Nacional. Es muy conveniente que cada Gerente departamental, realice visitas de control de Gestión en su área a cada punto a nivel nacional con una cierta frecuencia

#### **Cumplimiento:**

Durante el 2010 y dada la situación económica de la empresa, la ejecución del plan de visitas estuvo restringido solo los asuntos estrictamente necesarios y previa aprobación gerencial; para el próximo año, el plan de visitas está incorporado como parte del POA 2011 sin embargo, debe ser desglosado en un plan de visitas específico.

5.-) Se recomienda que en la Matriz de evaluación que es parte del procedimiento desarrollado para la evaluación de proveedores, se incluya criterios de segregación de acuerdo a puntaje en rangos, a fin de clasificar a los proveedores en tipo A B C, lo cual facilitará y transparentará la decisión de compra. Además se debe añadir en dicho procedimiento, reuniones o mecanismos de entrega de las evaluaciones a los proveedores.

En el procedimiento se recomienda incorporar un listado de priorización de aquellos artículos a ser analizados con esta matriz (PARETO 80/20)

**Cumplimiento:**

A la fecha de la presente evaluación, aún se están trabajando en los criterios de priorización, los cuales se prevé estarán listos en abril 2011

6.-) Ante la existencia durante el 2010 de inventarios de productos caducados, los cuales no pudieron devolverse a los proveedores debido a la no operación normal del COSSFA, se deben implementar mecanismos en los contratos y plantillas de negociación a fin de evitar que ello suceda.

**Cumplimiento:**

Las plantillas de negociación durante el 2010 fueron ya implementadas y están funcionando, sin embargo se debe reforzar capacitación para el eficiente control y aplicación de estos controles y políticas

7.-) Se recomienda documentar a través de reportes, las novedades presentadas en las confrontas de envíos – recepciones a los diferentes puntos de ventas a nivel nacional.

**Cumplimiento:**

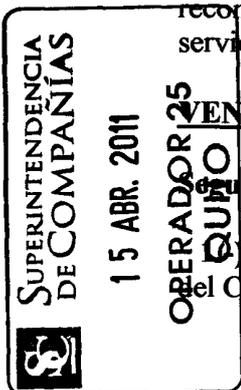
El procedimiento está listo y en el mismo, como parte del control están incluidas las responsabilidades de los choferes, el proceso de despacho se monitoreará entre otros con el KPI de número de novedades registradas, el cual se implementará desde este año. Cabe señalar que dicho procedimiento ya fue difundido al personal que participa en él.

**Nuevas recomendaciones:**

Una vez que en la planificación estratégica del COSFFA se ha establecido como parte del Giro del Negocio el servicio logístico de abastecimiento de las unidades militares, se recomienda que se diseñe y desarrolle el “**modelo**” Logístico que permita proporcionar dicho servicio de manera ágil y eficiente.

**Cumplimiento a Recomendaciones Anteriores:**

Una vez normalizada a partir del tercer trimestre la operación de los puntos de ventas del COSSFA, es necesario un análisis de rotación y rentabilidad de productos, para en función



de dicho análisis depurar las categorías de productos.

**Cumplimiento:**

Durante el 2010 se avanzó parcialmente en dicho análisis, el cual se está desarrollando especialmente en el punto de ventas Quito Norte, se requiere de un plan de acción que incluya un cronograma detallado a fin de poder realizar seguimiento del avance de dicha recomendación.

2.-) Es importante en esta etapa inicial, el comenzar con la aplicación de mediciones de Satisfacción al Cliente, a fin de analizar e implementar las mejoras que se identifiquen de dicho análisis.

**Cumplimiento:**

Actualmente se dispone de una base de datos Excel, en la cual se registran los problemas de quejas de clientes; sin embargo se debe estandarizar y formalizar el uso de herramientas más proactivas para relevamiento de información de satisfacción de cliente, antes que se presenten dichas quejas.

Se recomienda realizar un seguimiento de la mejora continua de ese proceso.

3.-) A fin de estandarizar y mejorar el servicio, se debe establecer, documentar y difundir las Políticas de atención al cliente.

**Cumplimiento:**

Aun falta difundir las políticas establecidas, se ha trabajado con las personas de atención a cliente, faltando la difusión a nivel nacional con personal de cajeros y ventas en general.

4.-) Se debe establecer un procedimiento documentado para el tratamiento estadístico, el análisis y la solución de las quejas de clientes, y del monitoreo del servicio post ventas de electrónicos.

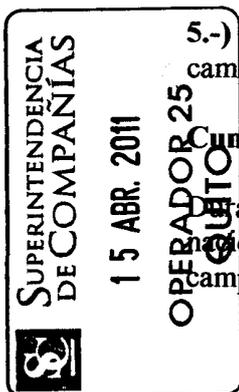
**Cumplimiento:**

Se ha comenzado el levantamiento estadístico, sin embargo, aun falta el análisis de dichos datos así como los planes de acción pertinentes.

5.-) Con el fin de mejorar las ventas, se debe impulsar la creación y lanzamiento de una campaña de medios.

**Cumplimiento:**

Ante el lanzamiento de la campaña de medios, se incremento en un 57 % ventas a nivel nacional, (se pauto en ecuavisa y teleamazonas) actualmente se mantiene presencia en campeonato nacional ecuavisa y varias radios.



Se tiene estructurado un plan de medios y se está dando cumplimiento al mismo.

6.-) No se evidencio la existencia de un plan Anual de visitas de la Gerencia de Ventas a los diferentes puntos a nivel Nacional. Es muy conveniente que cada Gerente departamental realice visitas de control de Gestión en su área a cada punto a nivel nacional con una cierta frecuencia

**Cumplimiento:**

Se está estructurando un plan de visitas que este atado a inducción de nuevos personal y se ejecutaria desde el mes de marzo 2011.

Adicionalmente, cabe señalar que al cierre del 2010, el margen bruto de ventas es del 11,75%, y no alcanza para cubrir los gastos administrativos.

**INSTALACIONES**

**Seguimiento a Recomendaciones Anteriores:**

En cuanto a las instalaciones en la visita se pudo hacer las siguientes observaciones:

1.-) Aun faltan detectores de humos y aspersores (en los puntos necesarios) en algunas bodegas.

**Cumplimiento:**

Los detectores de humo, así como las alarmas están ya montados en la mayoría de bodegas del punto de ventas Quito Norte, quedando pendiente el análisis e instalación de los mismos en las bodegas de ropa.

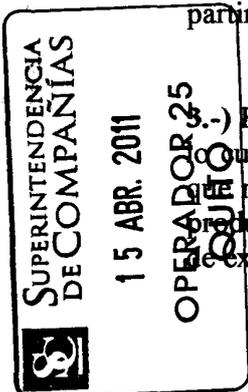
En el resto de puntos a nivel nacional se están haciendo los respectivos análisis a fin de cumplir con los requisitos del cuerpo de bomberos como parte de la obtención de los permisos de funcionamiento

2.-) Se observó en varios puntos del comisariato y bodegas problemas de calentamiento en los tableros eléctricos, se recomienda un análisis de carga de energía para minimizar riesgo de flagelos.

**Cumplimiento:**

Este trabajo está en proceso y el análisis de carga será presentado en el mes de abril 2011. A partir de dicho informe se deberán desarrollar los planes de acción pertinentes.

3.-) En las bodegas ubicadas en el segundo piso, se detecta problemas de falta de ventilación, lo cual provoca la subida de temperatura que puede afectar la integridad de los productos o no permiten el uso racional del espacio disponible pues, no se pueden almacenar allí los productos mas sensibles al aumento de temperatura, sería recomendable analizar la instalación de extractores mecánicos.



**Cumplimiento:**

Se instaló un sistema de ventilación el cual entrará a operar desde el mes de marzo 2011

5.-) Se detectó en los cuartos fríos, falta de orden y organización de los productos allí almacenados, se hace urgente un análisis para mejorar el almacenamiento, a fin de aprovechar el volumen disponible de almacenaje y precautelar la integridad de los productos allí almacenados.

**Cumplimiento:**

Se comenzó a utilizar el almacenamiento ordenado de productos en contenedores plásticos con lo cual se dio solución a esta observación.

**TALENTO HUMANO Y ADMINISTRATIVO**

**Seguimiento a Recomendaciones Anteriores:**

1. Una vez concluido el Reglamento interno, se debe trabajar en la difusión del mismo.

**Cumplimiento:**

Se difundió parcialmente la información que se publicó en cartelera y a través de correo electrónico. Además se entregó ya el folleto completo a nivel nacional con el reglamento interno. Se terminará difundir hasta el primer semestre del 2011 luego de lo cual se planificará una evaluación del nivel de entendimiento del mismo.

2. Se debe dar atención a la terminación del reglamento de Seguridad Industrial, a su difusión, la formación de brigadas de contingencias y su capacitación.

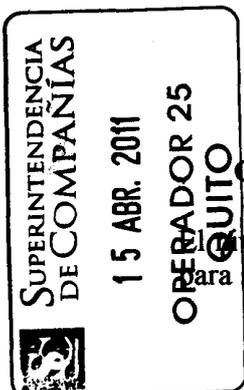
**Cumplimiento:**

El reglamento está listo, se realizó la difusión del mismo estando en proceso, la ejecución de simulacros, se conformo un comité de seguridad y sus brigadas tanto para el norte como para el sur. El resto de puntos a nivel nacional se está desplegando las prácticas de seguridad

3. Se observa una rotación de personal del 40%, ello dado en función de la evaluación de desempeño en la que se detecto personal al cual no debe renovarse contrato. Se debe dar seguimiento a la evaluación de las personas que por su mediano desempeño están condicionadas y al valor de éste indicador de rotación que, una vez realizada la depuración debería disminuir.

**Cumplimiento:**

Nivel de rotación actualmente es del 4,8% .Se debe incorporar análisis de alto desempeño para sobre ese controlar el índice (metodología 9 BOX)



4. El análisis de retrasos a través del sistema Biométrico se implementó desde el mes de octubre, se recomienda el seguimiento estadístico segregado por sección, área departamental o punto de venta.

**Cumplimiento:**

Se evidencia que está dando cumplimiento a esta recomendación.

5. Con la activación del dispensario médico el índice de ausentismo bajó, este Centro opera con un médico que es parte del personal del COSSFA, se debe analizar posibilidad de Médico con Humana.

**Cumplimiento:**

Ante la salida del médico y la enfermera a finales del 2010, actualmente está en proceso la contratación de dichas vacantes; el Responsable de Talento Humano señala que respecto a la recomendación, no fue posible llegar a un acuerdo con el personal de Humana para tales fines

**FINANCIERO**

**Seguimiento a Recomendaciones Anteriores:**

1. Está pendiente el informe retrospectivo de inventarios solicitado por la Inspección Empresarial a fin de justificar los faltantes en inventarios; evidenciándose a la fecha de la visita que ha hay ningún avance en el mismo.

**Cumplimiento:**

Se ha analizado a un 70% el inventario y se terminara hasta el mes de abril 2011, ésta actividad debe ser coordinada con el proceso Logístico .

**Observaciones Nuevas:**

En cuanto al análisis de índices financieros, éste no refleja los resultados de a un análisis tradicional de una empresa en marcha, dado la afectación de los meses en los cuales la empresa estuvo paralizada por los problemas ya mencionados anteriormente sin embargo se observa:

1. Al cierre del 2010 la proporción comparativa con respecto del activo total del activo corriente (AC/AT), es del 96,26% y del activo fijo (AF/AT) es del 3,56%, lo cual se explica por el hecho que los activos fijos del Comisariato del Servicio Social aun no han sido activados como activos del COSSFA. Se debe observar que existe una variación en más en el activo corriente de \$2.732.318 de los cuales el incremento de inventarios es de 1.045.064 USD respecto de lo presupuestado; observando que en estos rubros impactará directamente la aplicación tanto de la política de consignación, como el análisis de mínimos y máximos de inventarios que se comento en el proceso logístico; parámetros que una vez controlados contribuirán el desempeño de la

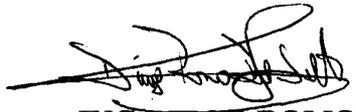


empresa.

- 2.El capital de trabajo al cierre del 2010 es negativo - \$4.229.322, lo cual indica iliquidez de la empresa y dificultad para asumir sus compromisos de operación, debiendo mencionarse que uno de los principales rubros es cuentas por pagar a accionistas (\$ 9.185.646 USD). Dicha situación mejorará este año 2011 con la capitalización de 10.000.0000 USD por parte de los accionistas
- 3.El indicador de exigibilidad de la deuda (Pasivo circulante / Pasivo a largo Plazo) muestra que casi la totalidad de la estructura de la deuda es a corto plazo; sería conveniente el reestructurar la deuda de corto plazo a largo plazo
- 4.El indicador de Autofinanciamiento (Utilidades +depreciaciones y amortizaciones-Dividendos) arroja un valor negativo, lo cual indica que la empresa no tiene capacidad de autofinanciar sus operaciones.
- 5.El indicador de liquidez corriente (activo corriente / pasivo corriente) arroja un resultado de 0,77 lo cual indica que por cada dólar que debo apenas dispongo de 0,77 USD para pagar, ello ratifica los anteriores comentarios sobre la falta de liquidez de la empresa.
- 6.El indicador del ROA (BAIT/ ACTIVOS) es negativo (-23,82%) lo cual indica que por cada dólar que se invierte en activos se pierde 0,2382 USD.

En mi opinión los Estados Financieros presentan razonablemente, en todo aspecto significativo, la situación financiera del COSSFA al 31 de diciembre del 2010, conforme con disposiciones legales vigentes y con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (N.E.C.).

Es cuanto me permito informar a la Junta General de Accionistas de la Empresa COSSFA S.A. a los 21 días del mes de marzo del 2011.

  
**ING.DIEGO ROMO**  
Comisario

