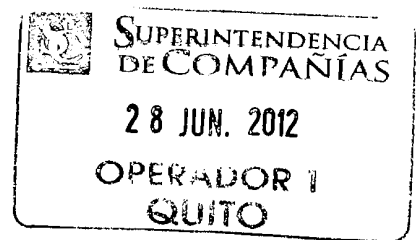


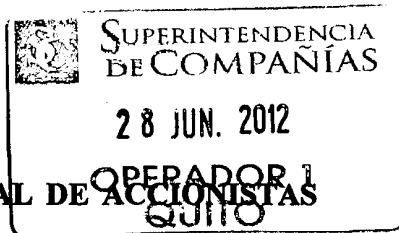
INFORME DE COMISARIO

COSSFA S.A.

AÑO 2011



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-18 del 06 enero del 2012, en el que se me designa como COMISARIO PRINCIPAL para las labores de fiscalización societaria del 2011, he observado el programa para cumplimiento de las funciones de Comisario, remitido por auditoria empresarial del Holdingdine, 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 y Normas internacionales de Información Financiera .

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.

DE LOS REQUERIMIENTOS LEGALES Y ESTATUTARIOS

Las comunicaciones para invitaciones son remitidas por la asesoría jurídica del Holdingdine mediante correo electrónico y oficio con anticipación a las mismas para la preparación de documentos

Desde la realización del Directorio, hasta la remisión del proyecto de acta que será aprobado en el próximo, llegan a transcurrir hasta 60 días, lo cual limita formalmente el desarrollo de acciones tendientes al cumplimiento de las resoluciones.

No está claro el responsable de archivo de actas de Junta General de Accionistas y Directorio, por ende, tampoco disponen de la totalidad de actas debidamente suscritas.

Las disposiciones constantes en las diferentes actas, son de difícil verificación de su cumplimiento, pues no hay planes de acción desarrollados en su momento y que operacionalicen su ejecución, por tanto, que se pueda medir los resultados y efectos obtenidos

El plan de acción observado, obedece, solamente y frente al pedido de Auditoria, con fecha 30 de Diciembre del 2011, donde se definen supuestas actividades que se desarrollaron en fechas anteriores y alguna con inconsistencias.

En el área comercial y con ausencia de Planes de acción y medición de resultados o informes de cumplimiento, es difícil verificar la atención a los mandatos del Directorio, si a ello sumamos que en el 2011 hubo 5 gerentes de marketing y ventas (comercial) Henry Padilla, Bolívar Sánchez, Alex Herrera, Hector Reinoso, Geovanny Cortez, se agrava cuando aún desconocen sus procesos y herramientas de control de Gestión.

Existe recomendaciones respecto a la cantidad de discapacitados contratados en la empresa, puesto que no se cumple con lo establecido por la Ley

Disponen del manual de seguridad y salud ocupacional, mismo que fue presentado al Ministerio de Trabajo y fue devuelto por este organismo con observaciones. Existe la vacante del especialista de seguridad.

La Superintendencia de Compañías., mediante Resolución No. 08.G.DSC.010, establece el cronograma de implementación de las NIIF a las compañías que están sujetas a su control, por su parte COSSFA S.A entraría en el tercer grupo con año de transición 2011 y plena implementación 2012, pero al ser Subsidiaria de la Corporación Holdingdine que pertenece al segundo grupo, el año de transición es el 2010, plena implementación 2011.

En otros aspectos legales que se atienden normalmente constan:

- Entrega de Estados Financieros en el mes de marzo de 2011 a la Superintendencia de Compañías y SRI correspondiente al año 2010.
- Cumplimiento Anticipo Impuesto a la Renta.
- Actualización del RUC.
- Declaraciones de IVA
- Declaraciones Retenciones en la Fuente.
- Declaración Retenciones de la Fuente en relación de dependencia.
- Renovación autorización Auto impresores de Comprobantes de Venta.
- Cumplimiento a la calificación de Contribuyentes Especiales.
- Obligaciones IESS
- Cumplimiento pagos municipales.

Existen cuatro juicios en el departamento legal, están en proceso normal, los mismos que se detallan a continuación

Juicio	Juzgado	Actor (a)	Cuantía	Estado
Juicio ordinario No. 943-2011	Juzgado Segundo de lo Civil de Pichincha	Linda Rosemari Vidal Almeida	USD. 800.000,00.	Contestada Demanda / no hay señalamiento de audiencia
Juicio Laboral No. 645-10-CCA	Juzgado Séptimo de Trabajo de Pichincha	Aldo Marcel Ocampo Arteaga	USD. 3.500,00.	Evacuado Audiencia Preliminar / Señalada audiencia definitiva para el 3 de octubre de 2012, las 14:20
Juicio laboral No. 17351-2011-0090	Juzgado Primero de Trabajo de Pichincha	Mayra Lucía García Santander	USD. 6.000,00	Archivado, no se presentó demandante.
Juicio Laboral No. 2011-0680	Juzgado Tercero de Trabajo de Pichincha	Jorge Ernesto Hernández Villacís	USD. 10.000,00.	Concluido / Acuerdo de no pagar indemnización de despido intempestivo, solamente lo que corresponde por ley.

DE LOS PROCESOS

El año 2011 denota una ausencia de procesos establecidos prácticamente en todas las áreas, lo cual refleja un reaccionar ante los diferentes eventos del giro del negocio, sin embargo, hay un esfuerzo importante que no se refleja aún en resultados.

En la actualidad se está trabajando sobre su determinación, se espera su culminación, aplicación y futura actualización permanente en nuevas versiones acorde a las experiencias suscitadas, desarrollando así, una cultura de procesos.

Se aprecia poca presencia de la administración Central en las unidades de negocios, requiriéndose más trabajo de campo.

DE LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTION

En el uso de herramientas de control de gestión como es el Balance Score Card y como ejemplo, en el área comercial, se evidencia una ausencia de cultura y errónea alimentación de datos, indicadores no bien definidos, datos que no coinciden con lo requerido, semáforos en rojo sin planes de acción, por tanto, no se puede evaluar resultados en el sistema por falta de confiabilidad en los resultados que arroja.

FINANZAS.

Las obligaciones tributarias en año 2011 se pagaron oportunamente, el mecanismo es mediante débito automático bancario, el pago último de diciembre se lo realizó con la ND 64 egreso # 56704 por USD 443,185.49 del 24 de enero de 2012, COSSFA no genera anticipo impuesto a la renta ya que la empresa presenta pérdidas en sus Estados Financieros.

Los pagos por concepto de IESS están al día, son realizados mediante débito automático bancario, el pago de diciembre se lo realizó con la ND 50 egreso # 57314 por un valor de USD 2,417.41 el 13 de enero de 2012.

La contribución del 1*1000 está declarada pero no genera pago alguno debido a que los pasivos de COSSFA S.A. son mayores a los activos, en cuanto al Impuesto predial fue cancelado en el mes de Enero de 2011 con Cheque # 1851.

Los demás impuestos, permisos y otras contribuciones fueron generados a través de anticipos a favor de la Gerencia de Talento Humano para el pago directo.

Egresos por concepto de salarios, honorarios, viáticos, gastos de representación, bonificaciones, prestaciones en dinero y en especie, erogaciones por concepto de transporte y cualquier otra clase de remuneración que hubieran percibido cada uno de los directivos de la compañía, están racionalizados y no he notado incumplimiento.

En cuanto al estado de resultados, hay un importante incremento en los volúmenes de ventas entre 2010 y 2011, alcanzando en este último año el orden de los 35,5 millones, pero insuficientes para revertir los resultados negativos, estos se ven afectados por los gastos administrativos y de ventas que reducen la utilidad bruta de 4,5 mm en 6,9 mm, dejando por tanto, un saldo negativo de -2,5 millones.

Especial incidencia tiene los Gastos de sueldos, provisiones, seguro médico y de vida, alimentación, indemnizaciones, uniformes con un 41,8%; y Gastos en servicios públicos, seguridad, seguros, publicidad, telecomunicaciones 21,8%, concentrando en estos dos conceptos el 70,5% de los Gastos administrativos

Se aprecia que el mejoramiento de los elementos enunciados en párrafo anterior, no van solamente por el aumento de ventas, sino por la optimización del gasto. Debiendo considerarse también, que las instalaciones son antiguas y algunas estructuras de hierro están por colapsar, lo cual debe ser contemplado en los flujos futuros.

Concomitante con lo expresado, COSSFA tiene en su Matriz una superficie de terreno que no es aprovechada al máximo, sería conveniente analizar una mejor explotación, requiriendo la intervención del Holdingdine, para, posiblemente buscar la propiedad sobre el mismo y visualizar nuevas inversiones que permitan explotar toda la superficie que dispone y donde el COSSFA sea, aunque importante, pero solo un

elemento más de los ingresos que el área sea capaz de producir, y así mismo, permita la optimización de sus gastos.

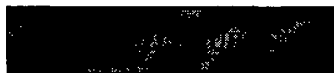
En el análisis de los estados financieros, y con los registros anotados, se encuentra razonabilidad en los mismos y sus resultados

INDICES FINANCIEROS DICIEMBRE 2011

INDICADOR	PERIODO ACTUAL DICIEMBRE RE 2011	FORMULA AS / VARIABLES	INTERPRETACION	OBSERVACION
CAPITAL DE TRABAJO	2.374.474	$AC - PC =$ $KT = US \$$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente KT = Capital de Trabajo	Determina la capacidad líquida para atender con normalidad los compromisos corrientes del negocio (operaciones del negocio)	Valor que COSSFA S.A. tiene como capital de trabajo para su operación normal.
LIQUIDEZ CORRIENTE	1,21	$AC/PC = IL$ $= veces$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente	Determina las veces que la empresa cuenta para atender sus obligaciones de corto plazo	COSSFA S.A. tiene 1.2 dólares de activo para enfrentar cada dólar del pasivo.
LIQUIDEZ NETA	0,89	$AC - I/PC =$ $LN = veces$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente I = Inventario	Determina en forma más rígida las veces y la capacidad que tiene la empresa para atender las obligaciones de corto plazo	COSSFA S.A. tiene 0.89 dólares de activo menos sus inventarios para enfrentar cada dólar del pasivo. Esto denota que sus recursos descontando sus inventarios no son suficientes para cubrir obligaciones a corto plazo.
DÍAS DE INVENTARIOS	45	$(\text{Inventarios} / \text{Costo de Ventas}) \times 360$	Días de rotación del inventario	El inventario de COSSFA S.A. rota cada 45 días

DÍAS DE PAGO A PROVEEDORES	81	(Proveedores / Costo de Ventas) x 360	Eficiencia en el uso del crédito de proveedores	COSSFA S.A demora 81 días en pagar sus obligaciones a proveedores.
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	64	(Cuentas por Cobrar/Vtas Netas) x 360	Periodo Promedio de tiempo para cobrar ventas a crédito	A COSSFA S.A le demanda 64 días en cobrar en recuperar sus ventas
PASIVO TOTAL A ACTIVO TOTAL (SOLIDEZ)	86,90%	Total Pasivo / Total Activos	Mide la porción de activos financiados por deuda. Indica la razón o porcentaje que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos de que dispone para satisfacerlos.	Los pasivos representan 86.9% de sus activos, no tiene solidez financiera para cubrir sus obligaciones.
PASIVO CORTO PLAZO A PASIVO TOTAL	88,22%	Pasivo Corriente / Total Pasivo	Porcentaje de deudas a corto plazo sobre el total de pasivos	El 88.22% de la deuda de COSSFA S.A es a corto plazo, debido a la cuenta por pagar a Proveedores, Préstamos con Bco. Pichincha y Holdingdine.
RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	-108,32%	Beneficio Neto / Patrimonio	Porcentaje del resultado del Ejercicio en comparación al patrimonio	La pérdida representa el - 108.32% sobre el Patrimonio del COSSFA S.A.
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	-14,19%	Beneficio Neto / Total Activos	Retorno obtenido por cada dólar invertido en activo.	No hay retorno sobre la inversión, ya que los resultados a Diciembre de 2011 son negativos, la pérdida representa el - 14.19% sobre los activos del

				COSSFA S.A.
MARGEN SOBRE VENTAS	-6,00%	Beneficio Neto/Ventas Netas	Factibilidad para convertir ventas en utilidad	Las ventas de COSSFA S.A son insuficientes para alcanzar el beneficio y resultado positivo de lo que va del año.



ROTACIÓN DE ACTIVOS	2,36	Ventas/Activo Total	Eficiencia del uso de los activos para la generación de ventas	Por cada dólar invertido en activos, COSSFA S.A obtiene 2.36 dólares de ventas netas.
----------------------------	-------------	----------------------------	---	---

APALANCAMIENTO	7,64	Activo Total / Patrimonio	Es el valor de activos por cada dólar del patrimonio.	COSSFA S.A tiene 7.64 dólares de activo por cada dólar de su patrimonio.
-----------------------	-------------	----------------------------------	--	--

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO	-1,08	Utilidad Neta / Patrimonio	Valor del resultado del Ejercicio en comparación al patrimonio	COSSFA S.A pierde -1.08 dólares por cada dólar de su patrimonio.
---	--------------	-----------------------------------	---	--

ANALISIS FINANCIERO DICIEMBRE 2011

ACTIVO VALORADO	VALORES	CONCLUSIONES		RECOMENDACIONES
CONGRUENCIA CON LA ACTIVIDAD Y EL SECTOR INDUSTRIAL	AC=92% AF=8%	El nivel de activo corriente de COSSFA S.A sobre el total de activos sobrepasa la estructura fijada por la industria: 70% de activo corriente y 30% activo fijo, en COSSFA S.A el activo corriente representa el 92% y el activo fijo el 8%.	 amarillo	1. Gestionar el proceso de capitalización a través del traslado de los activos fijos valorados del SSFT a COSSFA S.A por el valor aproximado de USD 1 millón con esto se tendría un mejor nivel de inmovilizado.
RELACION ENTRE LA INVERSION Y EL CICLO DE VIDA: CRECIMIENTO (INTRODUCCION - CRECIMIENTO)	NIVEL DE ANTIGÜEDAD 14.26%	La depreciación acumulada de los activos fijos representa el 14.26% sobre el total de los activos fijos, por lo tanto no existe inversiones significativas en activos fijos.	 amarillo	1. Establecer una inversión sostenida en Activo Fijo de acuerdo a la actividad de la industria. Este indicador se aliviana con el traspaso de Activos del SSFT como Aporte de Capital por parte del HDine.
ARMONÍA DE LA INVERSION SEGÚN LA COMPETENCIA	8,79%	El nivel del activo fijo total de COSSFA S.A representa apenas el 8.79% del total de activos, reflejando una estructura inversa a la estructura de la industria, es normal para negocios de Retail que la Inversión de Activos Fijos sea del 30% en relación al activo.	 amarillo	

Nivel de Endeudamiento	6,64	Los pasivos del COSSFA S.A representa 6.64 veces su patrimonio, actualmente su patrimonio se encuentra positivo por el valor de USD 1.9 millones. El nivel de endeudamiento con proveedores asciende a USD 7 millones mientras que el endeudamiento financiero está distribuido de la siguiente manera: Bco. Pichincha USD 0.87 millones y HoldingDine S.A. USD 2.6 millones	 rojo	1. Generar ventas en especial ventas al contado o tarjeta de crédito que permita alcanzar el nivel adecuado de liquidez con el cual es factible anticipar el pago de nuestras obligaciones. 2. Generar ventas al cliente civil mediante campañas telefónicas, a traves de la Base de clientes que tenia el SSFT establecer los clientes frecuentes que asistían a comprar y realizar contactos ofreciendo los servicios de COSSFA S.A.
Calidad de la Deuda	100%	La deuda de COSSFA S.A. está compuesta en un 54% por obligaciones con proveedores, las obligaciones bancarias representan el 6.7% del pasivo y la deuda con el accionista el 20%.	 rojo	1. Renegociar los plazos de pago con proveedores debido a que actualmente el comportamiento de las cuentas por pagar es desfavorable para COSSFA S.A., lo que le obliga a acudir a permanentes apalancamientos financieros para cubrir las obligaciones.
Autofinanciación	(1.976.375)	La empresa no tiene capacidad de autofinanciamiento y no genera retorno de la inversión para el accionista ya que los resultados acumulados al mes de diciembre son negativos.	 rojo	1. Para mejorar los ingresos y la liquidez de la empresa se requiere focalizar las ventas a otro segmento del mercado, que es el cliente civil, ya que sus compras son al contado o tarjeta de crédito, lo que permitirá financiar la venta a crédito que se otorga a la familia militar.

Endeudamiento y su Garantía	1,21	Los acreedores tienen garantía global, COSSFA S.A tiene liquidez de 1,21 dólares para cubrir cada dólar de sus obligaciones.	 verde	COSSFA S.A tiene un buen nivel de garantía para sus proveedores ya que en sus activos corrientes tiene inventarios por USD 3.6 millones y cuentas por cobrar por el monto de USD 6.3 millones, valores que garantizan el pago de sus obligaciones.
Rotación y Margen de Venta	-0,06	El margen sobre ventas es negativo, ya que por cada dólar vendido por COSSFA S.A, pierde 6 Ctvos de dólar.	 rojo	Cumplir con las ventas y márgenes de rentabilidad presupuestados para el año 2012 de tal manera que sea posible alcanzar la utilidad proyectada.
ROA	-0,14	El Rendimiento sobre Activos (ROA) es negativo en 0,14.	 rojo	
ROE	-108%	La pérdida obtenida durante el periodo de enero-diciembre 2011, representa el -108% del Patrimonio de COSSFA S.A.	 rojo	
EL MARGEN BRUTO EN VENTAS	13%	El margen bruto en ventas es del 13%	 amarillo	1. Mejorar los ingresos a través de la generación de ventas y el cumplimiento de lo presupuestado,

GASTOS DE ACTIVIDADES DE EXPLOTACION	8,20%	El gasto de nómina corresponde al 8.2% en relación a las ventas	 amarillo	campañas agresivas de mercadeo, promociones, innovaciones, valor agregado al cliente, servicio post venta, estimular la compra en efectivo y la entrega gratuita de la tarjeta de descuento a instituciones de convenio.
EL BAITDA (EBITDA Benefic. Antes de Imptos. Dep y Amort)	-0,07	El beneficio antes de las depreciaciones y amortizaciones es del -7% en relación a la ventas, por tal motivo el margen neto operativo no es suficiente para cubrir los gastos operativos y administrativos.	 rojo	2. Mantener el control y reducción de gastos operativos y administrativos, sin perjudicar al desembolvimiento normal de las operaciones. 3. Mejorar los márgenes de rentabilidad mediante negociaciones con proveedores.

CONTROL INTERNO

Se dispone de políticas y manuales de procedimientos impresos en las áreas y disponibles en el sistema 9000.doc

Las políticas y procedimientos han sido difundidas en el personal, al igual, que una capacitación en el sistema 9000.doc. Es necesario concienciar al personal sobre el uso de la herramienta para la mejora continua y la aplicación de políticas mediante un reglamento de incentivos y sanciones como motivación al personal

Existen recomendaciones de auditoría interna, auditoría externa y comisarios, que se encuentran recopiladas en un documento llamado Planes de acción, mismo que no dispone de cronograma de actividades para seguimiento y control del mismo.

La empresa dispone de algunas medidas de protección, conservación y custodia de sus bienes, tal como lo muestra el cuadro abajo detallado, sin embargo, debería solicitarse a la Corporación, políticas respecto a la caución de bodegas para evitar pérdidas por robo o deterioro de producto, mejorando así el sistema de control y responsabilidad.

La Empresa cuenta con los siguientes seguros para proteger su negocio y patrimonio

POLIZAS	SUMAS ASEGURADAS	PRIMAS PAGADAS
INCENDIO	22.185.792,54	44.493,16
LUCRO CESANTE	2.600.000,00	2.085,70
ROBO	540.000,00	1.443,95
EQUIPO ELECTRONICO	605.369,65	4.856,22
ROTURA DE MAQUINARIA	2.323.218,93	1.941,32
FIDELIDAD	15.000,00	300,82
RESPONSABILIDAD CIVIL	20.000,00	200,55
TRANSPORTE	80.000,00	6.517,81
VEHICULOS	207.594,45	5.828,57
TOTAL		67.668,10
TOTAL MAS IMPUESTOS		78.880,87

La Auditoría interna del COSSFA, tiene detectado algunas novedades, mismas ameritan plan de acción, seguimiento y resultados, estas son:

- Deficientes controles integrales en los procesos delegados a los Administradores para su ejecución, tales como: venta a unidades militares, planes de marketing, publicidad y comerciales, adquisición a proveedores locales, recepción y liquidación de mercadería, devolución de caducados y toma física de inventarios.
- Escaso cumplimiento al plan de abastecimiento logístico a Puntos de Venta y Unidades Militares.
- Deficiente plan de ventas a nivel nacional y por Puntos de Venta, enfocado a un estado de resultados.
- Inconvenientes en el control de inventarios a nivel nacional en forma diaria, donde no se establecen políticas claras y uniformes frente a: codificación de productos, faltantes, sobrantes, diferencias, stock en negativo, transferencias electrónicas y físicas.
- Inadecuado criterio para realización de ajustes contables de inventarios, provocando un reflejo excesivo en gastos.
- Deficiente control en pagos a proveedores: notas de crédito sin seguimiento e inexistente conciliación de saldos.
- Deficiente de control de gastos administrativos y operativos.
- Falta de políticas para determinar adecuadamente los márgenes de rentabilidad, considerando los costos operativos de COSSFA.
- Estructura orgánica de COSSFA, no acorde con las nuevas líneas de negocio: retail, abastecimiento a unidades y equipamiento militar complementario.
- Falta de consensos para realizar mejoras en el sistema informático acorde a los procesos.

En cuanto a los ajustes de inventarios, tenemos que en el 2011, se realizaron los detallados a continuación por un monto en el orden de los 227 mil usd, más los que se

vienen por control último y que de acuerdo a nota adjunta, serían 24 mil adicionales, evidenciando la necesidad de extremar control sobre los mismos.

Debe considerarse que la concentración porcentual dentro del total esta en:Coca 15%, Sur 10,5%, Norte 24% y

CUADRO BAJAS DE INVENTARIOS AÑO 2011			
MES	MOTIVO	PUNTO DE VENTA	VALOR
FEBRERO	ROBO	SUR	678,00
MARZO	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	LATACUNGA	1.082,12
JUNIO	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	BALVINA	2.838,72
JULIO	CADUCADOS	SUR	2.759,69
JULIO	CADUCADOS	NORTE	92,98
AGOSTO	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	BALVINA	767,56
SEPTIEMBRE	ELIMINACION DE LIQUIDACION	NORTE	2.266,68
OCTUBRE	CADUCADOS	PASTAZA	451,29
OCTUBRE	CADUCADOS	PASTAZA	33,80
OCTUBRE	CADUCADOS	COCA	330,00
OCTUBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	GUAYAS	11.889,28
NOVIEMBRE	CADUCADOS	SUR	1.083,99
NOVIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	RIOBAMBA	15.917,82
DICIEMBRE	CADUCADOS	NORTE	941,72
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	SUR	24.031,57
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	CUENCA	4.169,87
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	COCA	35.392,52
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	MACHALA	7.207,91
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	GUAYAS	10.063,94
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	BALVINA	6.055,92
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	LATACUNGA	8.929,82
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	LOJA	1.889,75
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	MACHACHI	8.322,45
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	NORTE	56.162,54
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	PASTAZA	13.321,88
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	PORTOVIEJO	231,66
DICIEMBRE	TOMA FISICA DE INVENTARIOS	RIOBAMABA	11.086,73
TOTAL			240.072,21

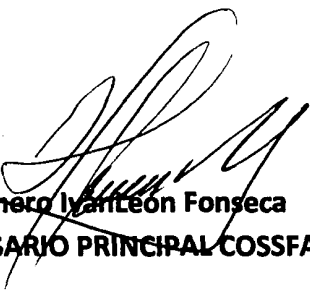
Nota: En el primer trimestre de 2012 se ajustará mercadería no contada en la toma física anual 2011, valor que asciende a USD. 24 mil

RECOMENDACIONES:

1. Requerir que la Asesoría Jurídica remita formalmente el proyecto de acta que será revisado en siguiente Directorio, en un plazo no mayor a los ocho días de realizado el mismo, igualmente y una vez aprobada, en el mismo plazo, sendas copias para las acciones correspondientes, deben ser archivadas en departamento legal COSSFA.
2. La concreción de las resoluciones de directorio/juntas en la respectiva acta, deberían expresarse de manera que permitan concluir luego del análisis respectivo, en informes con medición de resultados y efectos.
3. COSSFA debe definir responsable de archivo de actas en general y del seguimiento que garantice cumplimiento
4. Debe instituirse la implementación de planes de acción formales y oportunos, con determinación de responsables, cronogramas, resultados buscados y evaluación de cumplimiento y resultados.
5. COSSFA debe presentar un informe de cumplimiento y resultados obtenidos por cada disposición emitida en 2011 tanto, en directorios como, en juntas
6. Cumplir acorde a la ley en tema empleo de discapacitados
7. Gestionar a fin de disponer de manual de seguridad y salud ocupacional, aprobado por Ministerio del ramo
8. Culminar con establecimiento de procesos, desarrollar cultura de aplicación,
9. En base a sus procesos definidos, determinar cargabilidad de puestos de trabajo y definir estructura orgánica aplicable, según modelo de negocio y estrategias fijadas.
10. Mayor presencia de la administración central en todos los puntos de venta, mediante una adecuada planificación, cronogramas y cumplimiento.
11. Establecer procedimiento y ejecución del mismo, tendiente a la determinación de la demanda del cliente para cada punto de venta y su provisión oportuna y constante para su satisfacción
12. Revisión, aplicación y uso del Balance Score Card en cada uno de los niveles responsables.
13. Gestionar cumplimiento de presupuestos maestros y evitar ajustes negativos en forecast.
14. Mejorar volúmenes de ventas y optimizar el gasto. Explotar al máximo su línea de negocios en logística militar y abastecimiento a las Unidades de FF.AA.
15. COSSFA con el apoyo de Holdingdine, debe realizar un análisis de optimización del patrimonio, especial en lo referente a la matriz, para visualizar posibilidad de explotar toda la superficie que dispone.
16. Buscar mecanismos para optimizar el tiempo de recuperación de cartera

17. Atender las recomendaciones del cuadro análisis financiero anteriormente expresado.
18. Atender las observaciones de Auditor interno, expresadas en capítulo de Control, en el presente informe.

Quito 12 de marzo 2012



Homero Iván León Fonseca
COMISARIO PRINCIPAL COSSFA

