

## **INFORME DE COMISARIO A LA GESTION GERENCIAL DE ANDEC S.A., POR EL EJERCICIO ECONOMICO 2001**

---

1. En calidad de comisario principal, nombrado por la Junta General de Accionistas de la empresa ANDEC S.A., y en cumplimiento de las disposiciones vigentes de la Ley de Compañías es mi deber presentar el informe de las revisiones a los libros y papeles, así como, al desempeño de los macroprocesos del sistema empresarial durante el ejercicio económico del año 2001.
2. Revisé los Estados Financieros de la empresa al 31 de diciembre del 2001, estos documentos son de responsabilidad de la Administración de la empresa. Mi función como Comisario es expresar una opinión sobre la razonabilidad de los citados documentos en base de las entrevistas, revisiones y análisis efectuados.
3. De conformidad con la Ley de Compañías, los Estatutos, las Resoluciones de Directorio y de Junta General de Accionistas, me permití evidenciar el cumplimiento de los siguientes aspectos:
  - Planificación Estratégica
  - Plan de Ventas
  - Plan de Producción
  - Presupuestos
  - Planes de Capacitación
  - Sistema de Gestión de la Calidad
  - Sistema Informático
  - Sistema de Compras
4. En sujeción al numeral anterior debo señalar lo siguiente:
  - Que la Planificación Estratégica en la empresa se constituye en la herramienta fundamental para su desarrollo, permitiéndole prevenir aspectos negativos para su actividad empresarial principalmente en el proceso de Comercialización.
  - Que las ventas acumuladas a diciembre del 2001, fueron de 129.442 toneladas, constituyendo su principal canal de distribución DICENSA, que al momento constituye una fortaleza, pero, sería



importante identificar una alternativa con iguales o mejores características en el futuro inmediato, con el objetivo de prevenir potenciales amenazas, debido a esta significativa dependencia.

- Que la producción acumulada a diciembre del 2001, alcanzó las 126.153 toneladas, sin embargo la planta industrial está en capacidad de producir mayores volúmenes. Solamente la identificación de nuevos mercados o consumidores permitirán aprovechar la totalidad de su capacidad instalada.
- Que el presupuesto considera un costo promedio por tonelada de US. \$ 305.24 frente a un precio promedio por tonelada de US\$ 365, dejando un margen de contribución del 19.7%. Este margen está limitado debido al componente de materia prima importada que representa el 74.43%, versus la mano de obra que constituye el 3.94%. Sin embargo, la empresa genera beneficios importantes, manteniendo un presupuesto superavitario. Esta posición podría ser aún mayor si el componente salarial del macroproceso de administración sería revisado, pues al momento es del 21%, respecto a la masa salarial acumulada en el presente ejercicio económico. Una decisión podría ser dar una mayor cobertura a los egresos en el macroproceso de comercialización que tiene una participación del 10%.
- Que la gestión a favor del recurso humano entre otros aspectos, el que mayor atención tiene, es aquel relacionado con la capacitación la misma que es debidamente evaluada y puesta en práctica en los diferentes procesos del sistema empresarial. Por otra parte, los beneficios sociales hacia el trabajador son completos e integrales, garantizando un adecuado clima laboral y organizacional.
- Que el Sistema de Gestión de la Calidad implementado va por su segundo año de vida, permitiendo a la empresa optimizar sus recursos bajo un ambiente de normalización y cultura de calidad.
- Que el Sistema Informático actualmente se ha convertido en un apoyo técnico importante para el rediseño organizacional por procesos, conforme lo dispone la versión 2000 de la Norma ISO 9000, pues se encuentra en un proceso de "migración".





- Que el Sistema de Compras por su importancia y sensibilidad deberá ser reubicado contando además de procedimientos y de reglamentos específicos para desarrollar la actividad de apoyo hacia el macroproceso de producción. Necesariamente este sistema deberá manejar lotes económicos de compra considerando niveles máximos, mínimos y de seguridad, con el propósito de evitar inventarios exagerados y pedidos urgentes. Sería importante administrar las compras especialmente internas bajo la filosofía de "justo a tiempo". Con estos cambios este sistema mantendría una "relativa" autonomía en su desempeño técnico y administrativo.

5. Los Estados Financieros referidos en el numeral 1, presentan razonablemente, en todos sus aspectos, la posición financiera de la empresa ANDEC S.A., así como, los resultados de sus operaciones al 31 de diciembre del 2001, de conformidad con los principios y normas contables establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Así mismo, es importante señalar que la estructura financiera que presenta es adecuada en virtud de que pasivo total representa el 30% del Activo Total, por otra parte, los indicadores financieros de solvencia y liquidez que representan el 1,8 veces y el 1.2 veces respectivamente, determinan una excelente posición financiera a la fecha de corte de este informe.

6. Con el propósito de avalar mi Informe de Comisario, solicité a la Asesoría Jurídica y a la Auditoría Interna de la empresa certificaciones relacionadas al cumplimiento de los Estatutos y al Control Interno, respectivamente; documentos que son parte del cuerpo de este informe.

Es cuanto me permito informar a la Junta General de Accionistas de la ANDEC S.A. a los veinte y cinco días del mes de febrero del año 2002

  
Econ. Patricio Rojas Arias  
COMISARIO PRINCIPAL

Febrero 25 del 2002