

## INFORME DE COMISARIA

A los señores Accionistas y Junta de Directores de ANDEC S.A.

En mi calidad de Comisario Principal de la firma ANDEC S.A. he procedido a revisar los estados financieros al 31 de diciembre del 2002, incluyendo los correspondientes presupuestos y flujos de caja. Los datos y cifras de los mencionados documentos son de exclusiva responsabilidad de la Administración de la Compañía. Mi responsabilidad está en expresar una opinión sobre la razonabilidad de las operaciones y transacciones que se consignan en los estados financieros citados, que tienen directa relación con los procesos gobernantes, fundamentales y de apoyo de la Compañía.

Mi actividad técnica se ejecutó en base a normas de la Ley de Compañías del Ecuador, los Estatutos , las Resoluciones de Directorio y de Junta General de Accionistas de la firma. Dichos sustentos permitieron realizar pruebas selectivas, entrevistas, revisiones y análisis como los que a continuación se puntualizan:

- Que el proceso de producción durante el ejercicio económico en análisis ha venido trabajando al 65% de su capacidad instalada en dos turnos de lunes a jueves produciendo durante el año 136.1 mil toneladas. Revisados los inventarios de producto terminado se evidenció que existen platinas y barras cuadradas desde el año de 1999 por un valor equivalente a 153.7 mil dólares y rollos lisos de baja rotación por 405.5 mil dólares, por lo que convendría que el proceso de comercialización actúe en el mercado para convertir en liquidez efectiva dicho inventario.

Se observó que las líneas de producción si bien cuentan con una adecuada señalización y uso de equipo de protección por parte de obreros, la seguridad industrial como tal no se la viene aplicando en su total magnitud técnica, debiendo el responsable del proceso de producción incorporar a su actividad técnica, procedimientos de seguridad en la línea de producción.

El servicio que presta la División de Compras, de reciente conformación, no es la esperada, más aún cuando no existe un plan técnico de compras elaborado de manera conjunta especialmente de partes y repuestos. Esto se complica cuando la bodega no lleva un mecanismo de máximos y mínimos, que garantice la provisión de "items" de alta rotación, optimizando el flujo de pedidos y el flujo de fondos por parte del proceso de finanzas. Tomando en cuenta que se manejan 20 mil "items".

Revisados los egresos en concepto de mantenimiento y repuestos, éstos experimentan una significativa demanda de recursos, por lo que sería necesario una profunda revisión del uso de dichos inventarios que afectan directamente en los costos de producir, pues el costo de transformación de laminación, sin considerar la materia prima, está en alrededor de 60 dólares por tonelada, versus, el costo estándar internacional que señala como referente 40 dólares por tonelada. Cabe señalar que con la infraestructura con la que cuenta la empresa cualquier reducción en costos tendrá dificultades, a pesar de ello la División de Costos viene realizando importantes análisis sobre este particular que deberían tomarse en cuenta.

- Que el proceso de comercialización, de acuerdo a las revisiones efectuadas, elabora el plan de ventas periódico y anual en armonía con el proceso de producción. Sin embargo sería importante que el volumen de 142.1 mil toneladas alcanzado en el período en análisis fuese mayor, a pesar de que el mercado es relativamente deprimido. Este

esperado incremento podría darse si el proceso de comercialización optaría por herramientas técnicas y modernas, pues no cuenta con un plan de marketing y de una proactiva actitud de su fuerza de ventas. Adicionalmente, si bien es un apoyo importante el que brinda DICENSA, la empresa no es dueña de los canales de distribución y consecuentemente del mercado, por lo cual habría que tomar precauciones por parte de la Administración, para evitar sorpresas que puedan afectar a la comercialización de producto terminado. Una posibilidad podría estar en un canje de acciones entre ANDEC y LA CEMENTO NACIONAL o al menos una revisión de los términos del convenio original.

El precio de venta al público por tonelada que mantiene la compañía es de 390 dólares, superior en un 10% al mercado, este precio ha sido posible por el posicionamiento de la marca y su certificación de calidad. Sin embargo habría que prever estrategias de mercadeo ante la existente y amenazante apertura de los mercados a nivel regional y mundial, considerando la inflexibilidad del dólar frente a otras monedas que se devalúan, convirtiéndose esta situación como una debilidad para todo el sector productivo del país.

- Que el proceso de administración y recursos humanos sigue manteniendo dentro de su operación a tres firmas colocadoras de personal a pesar de que hubo una disposición y resolución de fusionarlas para optimizar desde varios aspectos como disminución de personas, óptimo manejo contable y atención adecuada. Además, este mecanismo habría perdido sustentación en los actuales momentos.

Se evidenció que en algunos procesos y subprocesos existe un aparente exceso de personas como compras, recursos humanos y contabilidad, por tal supuesto convendría que se realice una auditoría de personal, considerando la herramienta de perfiles y competencias. Esta actividad contribuirá a disminuir los gastos administrativos. Además, sería necesario revisar los rubros de egreso en concepto de capacitación, papelería, suministros, mantenimiento de dependencias y reparaciones varias, en virtud de que las sumatorias anuales son significativas e importantes, más aún, cuando se pretende disminuir gastos administrativos y generales. Este comentario no considera los rubros que se aplican en el proceso de producción.

Se incluye en este punto la actividad técnica que presta el subproceso de sistemas informáticos, al respecto se observó que la automatización es modular y consecuentemente no existe un sistema integrado entre producción, costos y contabilidad general. Esta situación justifica el mantener el supuesto exceso de personal y la falta de interfaces para generar reportes técnicos rápidos y oportunos, pues se sigue realizando ciertas actividades en forma manual, que generan duplicación de esfuerzos.

- Que el proceso de compras o logístico de reciente creación, durante el período en análisis no elaboró para su actividad un plan técnico de compras y adquisiciones operativas, limitándose únicamente a presentar un presupuesto financiero de egresos sustentado en datos históricos, además mantiene en bodegas de los 20 mil "items" de los cuales un 40% son de partes y repuestos que corresponden al antiguo tren de laminación, sin embargo que al término del ejercicio económico 2001, se recomendó un ajuste contable para no distorsionar los indicadores de liquidez. De acuerdo con las normas de calidad se estaría incumpliendo con la norma 7.4. que se refiere a "compras". Cabe anotar que el nuevo proceso de logística ha contribuido ha disminuir los pedidos "urgentes" en concepto de partes y repuestos.

Respecto al manejo, manipulación y calificación de chatarra, se observa que sus procedimientos son empíricos y artesanales no brindan la seguridad técnica

especialmente en lo relacionado a la calificación. Esta situación obligaría a realizar un estudio técnico, toda vez que su resultado influye en altos costos, como me referiré en el caso de FUNASA. Como recomendación sería conveniente entrenar y adiestrar técnicamente a un nuevo personal, que se someta a nuevas normas, reglas y procedimientos. Es importante señalar que el nuevo proceso de logística ha logrado disminuir los costos de chatarra de 63 dólares a 56 dólares por tonelada.

- Que el proceso de finanzas y contabilidad es quien registra y determina financieramente los resultados que son generados por la actividad técnica de los demás procesos y la gestión gerencial. Durante el ejercicio económico del año 2002, la empresa administró un capital de trabajo equivalente a 6.751 mil dólares que fueron suficientes para atender los egresos corrientes de la actividad empresarial, sin embargo es necesario reiterar que en este rubro constan valores por inventarios que demandan decisiones por parte de la Administración para no inflar su valor y presentar un valor más real, me refiero al producto terminado que no ha tenido demanda.

El índice de solvencia representa 1.4 veces, lo que indica que la empresa estuvo en condiciones de atender sus obligaciones bancarias con suficiencia. Nuevamente este indicador podría ser menor si la Administración dispone el ajuste en el rubro inventarios tanto de producto terminado antiguo como en partes y repuestos supuestamente obsoletos.

El índice de solidez es del 39%, lo que quiere demostrar que el 61% de los activos totales están financiados con recursos propios. Esta situación aparentemente es buena, pero, es necesario advertir que la actividad empresarial está siendo asumida por el patrimonio a un costo del dinero más alto que el que se pagaría a un banco, a pesar de la existencia de una tasa de interés alta en el mercado financiero. En este punto, cabe señalar que sería importante si la Administración instruye la venta de activos improductivos y cancelación de membresías de clubes privados, con estas decisiones se estaría demostrando que la Administración estaría logrando mejores resultados frente al activo total, que al momento representa 38.3 millones de dólares

El costo de ventas alcanzado en el período es del 77.6%, el mismo que podría disminuir si la Administración profundiza en la revisión permanente de los costos directos e indirectos de fabricación, pese a los positivos esfuerzos realizados hasta el momento. Por otra parte, su disminución estaría si se identifican nuevos mercados para optimizar la capacidad instalada de producción y se revisarían los gastos generales, ventas y de personal administrativo que en su conjunto representan casi el 10% de las ventas totales. Con algo que la empresa no puede superar es con el costo de la materia prima por sus características y propiedades intrínsecas.

La empresa una vez que registró los diferentes egresos operativos y financieros, llegó a una utilidad antes de impuestos y participaciones de 6.5 millones de dólares, que representa el 12.9% de las ventas totales y el 17.0% de los activos totales, determinándose que durante el año 2002, se realizó una idónea gestión gerencial, pese a las amenazas del mercado y a las pocas debilidades evidenciadas en los procesos internos de la organización que están en un proceso de mejoramiento continuo.

En la reunión de trabajo realizada con el proceso de finanzas y contabilidad se llegó a concensos de forma y se experimentó una atención proactiva y propositiva en la demostración de evidencias y explicaciones técnicas que permitieron realizar este informe.

Los estados financieros y demás documentos referidos al inicio, 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 2002, de conformidad con los principios y normas contables establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En relación a la nueva Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y al Reglamento para el Control Externo en las Entidades de Derecho Privado que administran Recursos Públicos, debo manifestar que se presenta una ambigüedad e inconsistencia entre los dos cuerpos legales, por lo que la empresa ANDEC S.A., por intermedio del Holding DINE S.A., debería elevar la respectiva consulta ante la Procuraduría General del Estado, sustentándose en el Art. 11 de la Ley Orgánica del Ministerio Público

Es quanto me permite informar a la Junta General de Accionistas de la empresa ANDEC S.A., a los 25 días del mes de febrero de año 2003.

Econ. Patricio Rojas Arias  
COMISARIO PRINCIPAL