

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 2003, 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 a las 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:

PROCESO DE PRODUCCION:

- 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 2003 129.6 mil toneladas, que relacionadas con las producidas en el año 2002 que fueron de 136.1 mil toneladas se infiere una disminución de 6.5 mil toneladas. Esta diferencia se debió a que el proceso de Comercialización disminuyó sus requerimientos por efecto de que el mercado experimentó la presencia de importadores de hierro que al momento han ganado un mercado del 20% del potencial a nivel país, afectado tanto a ANDEC como a la firma ADELCA, puesto que el mercado nacional tiene un techo aproximado de 300.0 mil toneladas año.

De acuerdo a evidencias, el servicio que presta la División de Logística no es la esperada por el usuario natural, en términos de oportunidad, más aún, cuando no existe un plan técnico de compras elaborado de manera conjunta con el proceso de Producción. Esto se complica cuando la bodega no lleva un mecanismo de máximos y mínimos, que garantice la provisión de "items" de alta rotación y de calificación "A". Así mismo, ocasiona desajustes el hecho de que las bodegas no reportan sus inventarios a compras, en tiempo real. De tomarse en cuenta estas situaciones incidirá en la disminución de costos en lo que tiene relación con "partes y repuestos". Por lo tanto, será necesario revisar las políticas y procedimientos de compras con la ayuda del proceso de producción y la unidad de Gestión de Calidad que administra las NORMAS ISO 9000.

Con el objeto de optimizar los "costos de producción" se ha sugerido a la Administración, que el sistema de costos pase a ser de responsabilidad del proceso de producción, pues este es el generador de los "costos de producir". Con la ayuda contable a cargo del proceso de finanzas se determinarán y se registrarán los "costos y gastos totales y reales". Para el efecto, será necesario

un trabajo conjunto entre los procesos involucrados, con el apoyo de la unidad de Gestión de Calidad.

Para que este proceso sea más eficiente en el uso de la capacidad y experiencia instaladas es urgente implementar proyectos de "diversificación" de ángulos y perfiles. Solamente de esta manera la empresa podría ser realmente competitiva, considerando las amenazas actuales y las que llegarán con la consolidación de la globalización hemisférica y mundial que estaría permitiendo el ingreso de producto terminado por medio importaciones a precios competitivos.

PROCESO DE COMERCIALIZACION:

- 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. Es importante señalar que el volumen de 133.1 mil toneladas alcanzado en el período en análisis, es menor al logrado en el año 2002, que fue de 142.1 mil toneladas, este resultado se produce en virtud de que el mercado esta deprimido, como ya fue anotado y por varias razones, entre ellas el "dumping", la paralización de obra pública y saturación del mercado interno. Estas amenazas podrían ser evitadas con el actual diseño del "plan estratégico de marketing" que le permite visualizar en el corto y mediano plazo, estrategias que le facilitarían mantenerse en el negocio con ventajas competitivas.

Continúa siendo un apoyo importante el que brinda DICENSA, pero esta firma es dueña de los canales de distribución y puntos de venta, consecuentemente de un gran porcentaje del mercado, equivalente al 54.3% del total de ventas anuales e históricas que realiza la empresa, por lo cual habría que tomar precauciones por parte de la Administración, para evitar sorpresas que puedan afectar a los volúmenes esperados de comercialización de producto terminado. Una posibilidad, la misma que es reiterativa, podría estar en un canje de acciones entre ANDEC y LA CEMENTO NACIONAL o al menos una revisión oportuna de los términos del convenio original, adicionalmente se podría abrir el capital en un máximo del 25% y proponer la venta a la misma CEMENTO NACIONAL. De no considerar estas sugerencias aparece la siguiente interrogante ¿Qué pasaría si la firma DICENSA se retira del convenio suscrito con ANDEC? .

El proyecto de diversificación para producir alambres y perfiles, deberá sustentarse en estudios de mercado que estarán bajo la responsabilidad del proceso de comercialización, pues el lanzamiento de nuevos productos deben tener mercado, precio competitivo y oportunidad de entrega, con el fin de mejorar y superar términos comerciales ofrecidos por la competencia. Para lograr éxito en este proyecto también deberá intervenir FUNASA, con el propósito de establecer la composición química de la materia prima de los nuevos productos, considerando siempre el producir al menor costo, en el menor tiempo y con el menor número de personas.

Con el objeto de mejorar e incrementar el volumen de ventas en las regiones de la sierra y el oriente se viene manteniendo convenios con la firma DINECOM'S, en su condición de comercializadora del Grupo, pero los primeros resultados no

son los esperados, posiblemente porque dicha firma no tiene una estructura de ventas técnica y adecuada para este tipo de producto o porque los términos de negociación no son los adecuados o porque no se conoce el mercado. En tales circunstancias sería necesario revisar los términos de este convenio, en virtud de que no funciona de acuerdo a las expectativas de ANDEC y posiblemente de las de DINECOM'S. La solución "diremente" de este conflicto debería asumir la Presidencia Ejecutiva de la Corporación en el menor tiempo, para lo cual el punto de partida sería la aplicación del precio denominado de "transferencia" como política corporativa.

El proceso de comercialización debe ser más "proactivo" con el fin de asegurar ventas para "grandes obras públicas" de nivel nacional y de manera particular en las provincias de la costa, considerando términos preferenciales y especiales ante volúmenes significativos de demanda por parte de las grandes constructoras especialmente de puentes, túneles y represas.

PROCESO DE RELACIONES INDUSTRIALES:

- Que el proceso de relaciones industriales sigue manteniendo dentro de su operación a tres firmas "colocadoras" de personal a pesar de que hubo una disposición y resolución de Directorio y Junta general de Accionistas de fusionarlas para optimizar sus servicios desde varios aspectos como disminución de personas, óptimo manejo contable y atención adecuada al trabajador.

Una vez más debo recomendar que sería necesario revisar los rubros de egresos en concepto de capacitación, papelería, suministros, mantenimiento de dependencias y reparaciones varias, en virtud de que las sumatorias anuales continúan siendo significativas e importantes, más aún, cuando se pretende disminuir gastos administrativos y generales. La responsabilidad de los niveles de gasto en los rubros y conceptos señalados deben ser de exclusiva responsabilidad del proceso de "relaciones industriales" para mejor control y disminución de egresos de recursos financieros. Además, este proceso debe conjuntamente con la unidad de "asesoría jurídica" materializar la "fusión empresarial" de ANDEC con FUNASA, pues esta también es una Resolución de Directorio y Junta General de Accionistas que no se ha dado cumplimiento. Esta acción permitirá con seguridad mejorar los resultados operativos de la actividad empresarial y consecuentemente sus resultados financieros, mediante el mejoramiento de la rentabilidad.

Se incluye en este punto la actividad técnica que presta el subproceso de sistemas informáticos, al respecto se observó que la automatización realizada no garantiza contar con un sistema integrado entre producción, costos, compras y contabilidad general manteniendo "interfaces" necesarias y evitar reprocesos de información. La empresa ha esperado ocho años para tener un servicio eficaz tanto por sus operaciones, por su tamaño y por su importancia, sin embargo hasta el presente fecha no existe un sistema integrado. Por lo tanto, la Administración debe tomar una decisión al respecto en coordinación con la Matriz, para la implantación de un sistema integrado de gestión.

Se observó que el proceso de Relaciones Industriales no mantiene un mecanismo técnico para precautelar el ambiente tanto laboral como organizacional. Sería conveniente que este proceso actúe como "facilitador" para mantener "rondas" de reuniones y talleres de desarrollo humano con el personal de la planta, como también, con el personal administrativo, con el objeto de motivar, estimular y comprometer a todos los actores de la organización, incluyendo al nivel de gerentes y divisionarios. Los entornos y/o escenarios externos del país influyen en el estado sico-social de las personas, actuando negativamente en su motivación y en su actuación en las líneas de producción no sólo de la empresa ANDEC, sino de sistema empresarial del país.

PROCESO DE COMPRAS Y ADQUISICIONES:

- ✓ Que el proceso de compras y logística, durante el período en análisis no elaboró para su actividad un plan técnico de compras y adquisiciones operativas conjuntamente con el proceso de producción, tampoco coordinó con el responsable de bodegas para la identificación y codificación de aquellos "items" clasificados como "A" para realizar una provisión de seguridad en términos de "stocks". Cabe anotar que el proceso de logística ha contribuido a disminuir los pedidos "urgentes" en concepto de partes y repuestos. Sin embargo, es necesario un replanteamiento de su "servicio" revisando las políticas, lineamientos y procedimientos que fueron pertinentes en el momento de creación. Esta actividad técnica debe ser apoyada por la unidad del Sistema de Calidad.

Respecto al manejo, manipulación y calificación de chatarra, se observa que sus procedimientos continúan siendo empíricos y artesanales que no brindan la seguridad técnica especialmente en lo relacionado a la calificación. Esta situación hace que de manera reiterativa se recomiende hacer un estudio técnico, toda vez que su resultado influye en los costos de la palanquilla. Como recomendación adicional sería conveniente entrenar y adiestrar técnicamente a un nuevo personal, que se someta a nuevas normas, reglas y procedimientos, con el fin de exista un procedimiento de "rotación" por el tipo de actividad que es agotadora y a la intemperie. Es importante señalar que los costos de chatarra tenderán a subir en los próximos meses, por lo que será necesario que la Administración tome medidas precautelatorias para una oportuna y adecuada provisión de materia prima, pues se han presentado en el mercado compradores de chatarra de origen chino, hindú y colombiano, que pagan buenos precios por la chatarra. Además, se conoce que la firma ADELCA, ha iniciado la ejecución de un proyecto para instalar su propia acería. Esta circunstancia merece un profundo análisis por parte de la Corporación DINE, que permita diseñar estrategias creativas para enfrentar este nuevo escenario.

PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:

- 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

2003, la empresa administró un capital de trabajo equivalente a 7.7 millones de dólares que fueron suficientes para atender los egresos corrientes de la actividad empresarial. Este valor es superior al que se administró el año 2002, que fue de 6.7 millones de dólares. El incremento del capital de trabajo se debe sin ninguna duda a la inflación real en los mercados locales y externos.

El índice de solvencia representa 1.8 veces, lo que indica que la empresa estuvo en condiciones de atender sus obligaciones bancarias con suficiencia, al igual que el año anterior que fue de 1,4 veces. Este mejoramiento demuestra la idónea administración de los recursos por parte del sistema empresarial.

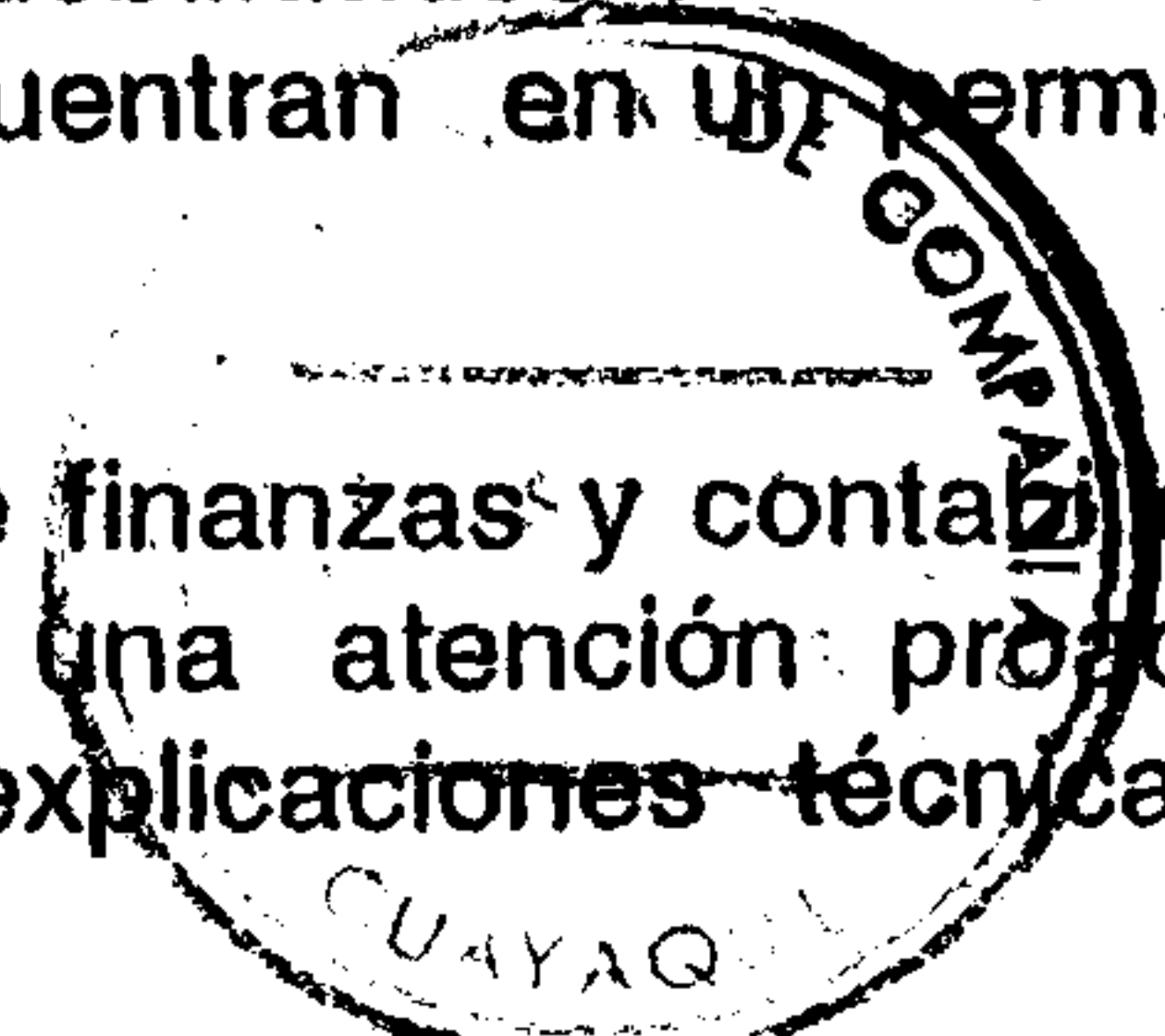
El índice de solidez es del 26%, lo que quiere demostrar que el 74% de los activos totales están financiados con recursos propios. Esta situación aparentemente es buena, pero, es necesario advertir que la actividad empresarial está siendo asumida por el patrimonio a un costo del dinero más alto que el 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 que la Administración de cumplimiento a la Resolución respecto a la venta de activos improductivos, con el objeto de sincerar los índices.

El costo de ventas alcanzado en el período es del 79.7%, el mismo que podría disminuir si la Administración profundiza en la revisión permanente de los costos directos e indirectos de fabricación. El año 2002 este porcentaje fue del 77.6%. Por otra parte, la optimización del "costo de ventas" estaría en la identificación de nuevos mercados y utilizar la totalidad de la capacidad instalada de producción; complementándose con la revisión permanente de los gastos generales, ventas y de personal administrativo que en su conjunto representan el 8.4% de las ventas totales. Sin embargo, es importante señalar que en el presente ejercicio económico la Administración sí se preocupó por disminuir costos y gastos. Es necesario advertir que el costo de materia prima experimenta una tendencia a subir los precios en el mercado internacional, lo que obliga a identificar mecanismos idóneos para mantener los volúmenes de ventas.

La empresa una vez que registró los diferentes egresos operativos y financieros, llegó a una utilidad antes de impuestos y participaciones de 6.7 millones de dólares, que representa el 13.0% de las ventas totales y el 19.0% de los activos totales.

Por lo anteriormente expuesto se infiere que durante el año 2003, se realizó una idónea gestión gerencial, superando los resultados financieros alcanzados en el año 2002, pese a las amenazas del mercado y a las debilidades evidenciadas en los procesos internos de la organización que se encuentran en un permanente proceso de mejoramiento continuo.

En la reunión de trabajo realizada con el proceso de finanzas y contabilidad se llegó a consensos 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 2003, de conformidad con los principios y normas contables establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es cuanto me permito informar a la Junta General de Accionistas de la empresa ANDEC S.A., a los 12 días del mes de marzo de año 2004.


Econ. Patricio Rojas Arias
COMISARIO PRINCIPAL

30 ABR. 2004

