

# COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE S.A.

## INFORME EJECUTIVO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

**DIVISIÓN:** *Manufactura.*

**EMPRESA:** COMPLEJO INDUSTRIAL FABRILFAME S.A.

**PERIODO:** Enero -Diciembre de 2007.

### INTRODUCCIÓN:

#### a. Escenarios

El ambiente económico-financiero y comercial de inicios y medianos del 2007 se ha visto influenciado por los factores de carácter político, financiero, la emigración de nuestros compatriotas al exterior, lo que ha obligado a las empresas del país y, por ende a las del Complejo Industrial FabrilFame a cambiar las estrategias con el fin de lograr la competitividad, buscando alcanzar el éxito empresarial.

La ejecución presupuestaria a mediados de año, por parte de las instituciones públicas, especialmente de las F.F.A.A., impide que se lleve a cabo una producción adecuada y equilibrada en cada una de las plantas para todo el año.

La devaluación del dólar frente al Euro y principalmente frente al Peso colombiano, influenció en los costos de nuestros productos, especialmente aquellos que utilizan materia prima de origen colombiano.

El clima político vivido en el año 2007, generó una relativa desconfianza a nuestros proveedores de materia prima, traduciéndose en los pedidos de disminución de tiempos de pago o la exigencia de garantías.

La base para la solución de los problemas que se presentaron en la gestión del Complejo, fue:

- Cumplimiento de los cronogramas de entrega de los productos a nuestros clientes.
- Acortar el plazo de entrega entre el pedido de un cliente y el envío de los productos o piezas mediante la eliminación de todas las formas de desperdicios.

- Disminuir costos, duración de ciclos y actividades innecesarias.
- Proporcionar el asesoramiento respectivo y servicio posventa a nuestros clientes.
- Mantener una relación de tipo empresarial con los clientes y proveedores.
- Abrir nuevos mercados en los diferentes puntos del país.
- Mejora constante del clima laboral.
- Se dio énfasis en aspectos como: el trabajo en equipo, la formación y el aprendizaje continuo, la fabricación a medida y del tamaño de los lotes, velocidad de respuesta a las exigencias de nuestros clientes internos y externos.

Todo lo anterior está orientado a desarrollar una Empresa competitiva y ágil para responder al mercado que se mantiene en la actualidad.

En general, el desempeño empresarial se ajustó al entorno económico, político y social del País.

## I. CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO.

### a. GESTION DEL PROCESO DE PRODUCCION.

#### Línea de Vestuario.

Durante los meses de enero a diciembre del 2007, se atendieron a las siguientes instituciones:

- FF.AA: Fuerza Terrestre, Infantería de Marina, Armada, Servicio Social de la Fuerza Terrestre, Fae, Comiles Costa y Sierra, CEE, ESFORSFT, ISSFA y empresas relacionadas.
- Terceros: Supermaxi, Municipios, Dirección de Rehabilitación Social, EMAAP, Aduana y Otros.

En este año, se presentaron diversos pedidos, tanto en cantidad como en tipo de artículo. Los principales contratos ejecutados fueron:

Confección de uniformes de lanilla de dotación para el personal de Sres. Oficiales y Voluntarios de la F.T.

Confección de uniformes de fatiga de dotación para el personal de Sres. Oficiales y Voluntarios de la F.T.

Confección de uniformes y vituallas para el personal de Conscriptos.

Dotación de vestuario para el personal de la ESMIL.

Dotación de uniformes para la FAE.

Dotación de uniformes para el personal Militar y de Servidores Públicos del Cuerpo de Ingenieros de la Fuerza Terrestre.

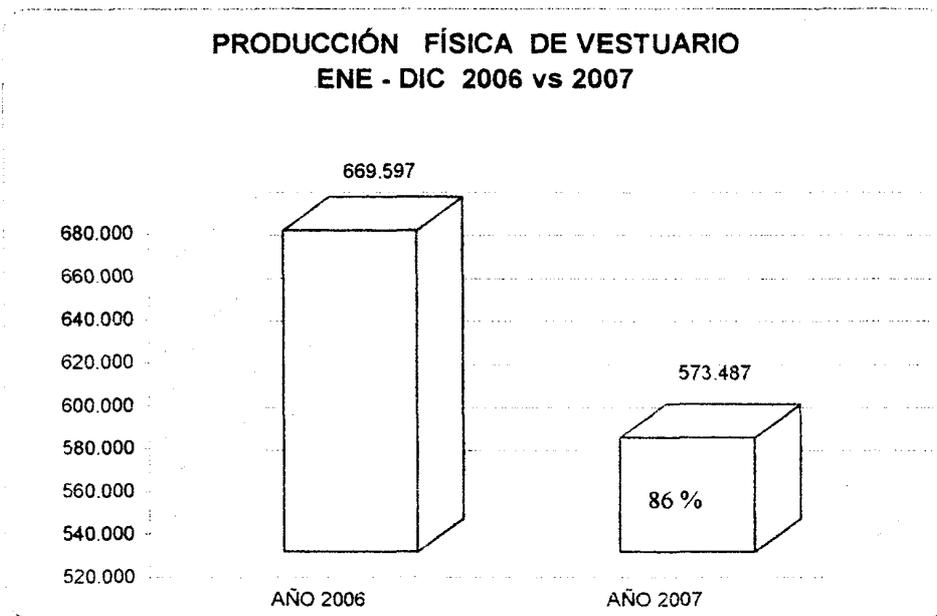
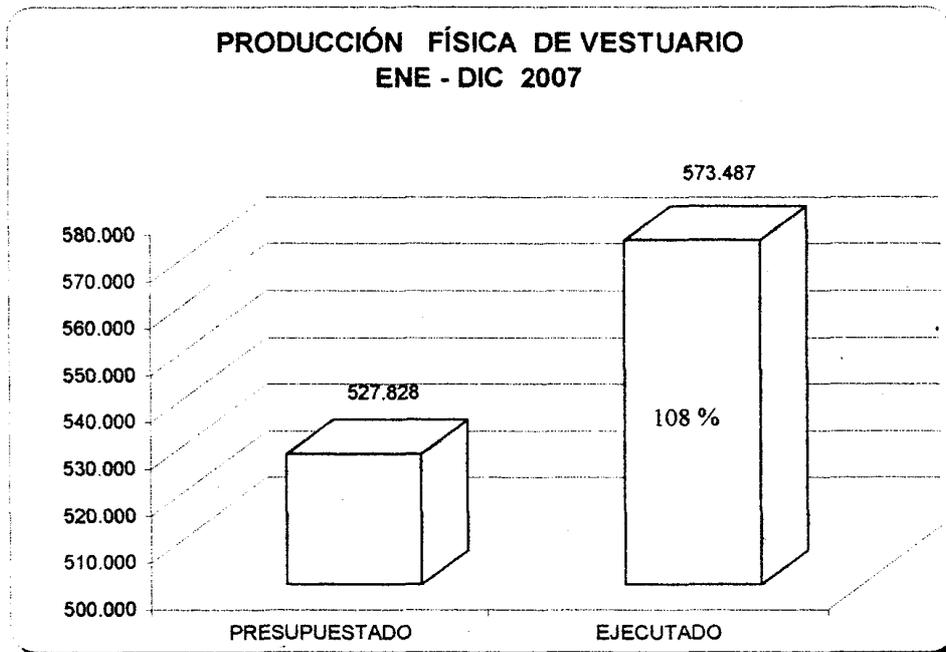
Confección de uniformes para el personal de las empresas relacionadas del HoldingDine.

El cumplimiento del Plan Operativo en el año 2007 es del 108 %.

La producción ejecutada del año 2007, es del 86 % con respecto al mismo período del 2006.

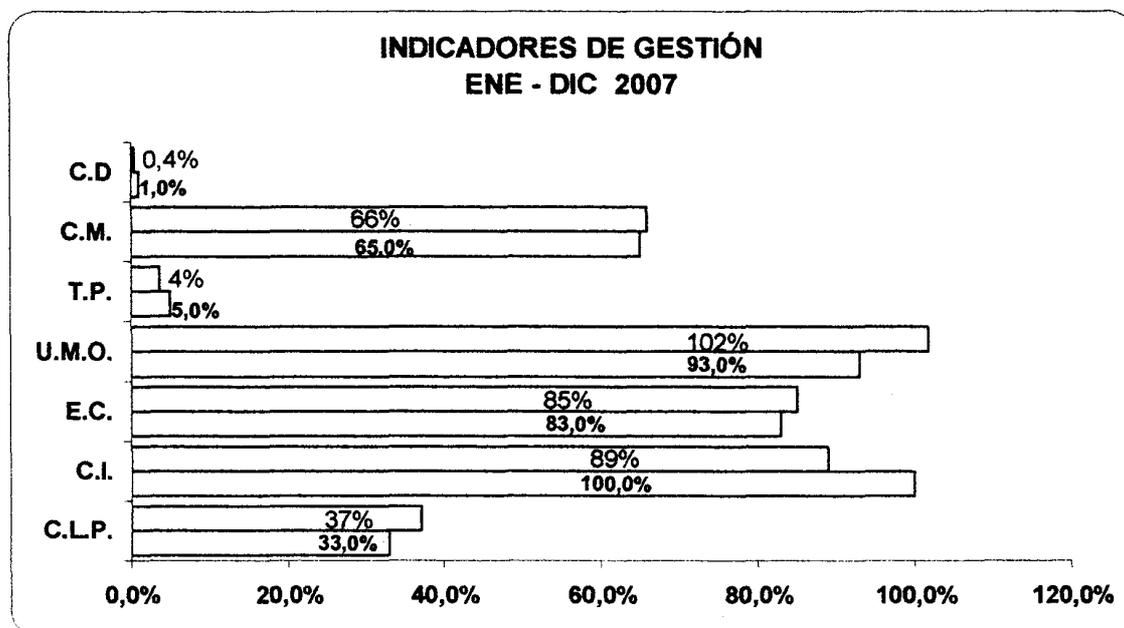
Tiene influencia en los resultados y los indicadores presentados, el hecho que, en el cuarto trimestre del año 2006 se inició la confección de 54.000 uniformes pixelados, de dotación para los Sres. Oficiales y Voluntarios de la F.T. En cambio en el mismo período del 2007 se confeccionaron únicamente 24.000 uniformes pixelados.

### INDICADORES DE PRODUCCIÓN



## INDICADORES DE GESTIÓN

Ord.	INDICADOR	FORMULA/VARIABLE	PROMEDIO
1	CAPACIDAD DE LINEAS DE PRODUCCIÓN	$(PR/CI) * 100 = \%$ PR = Produccion rea CI = Capacidad instalada	37 %
2	CONTROL DE INVENTARIOS	$(QV/QP) * 100 = \%$ QV = Cantidad vendida QP = Cantidad producida	89 %
3	ESTRUCTURA DE COSTOS	$(CV/CT) * 100 = \%$ CV = Costos variables CT = Costos totales	85 %
4	UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA	$(HET/HTP) * 100 = \%$ HET = Horas efectivas trabajadas HTP = Horas totales presupuestadas	102 %
5	TIEMPO DE PARADA	$(HI/HTD) * 100 = \%$ HI = Horas de inactividad HTD = Horas disponibles	4 %
6	COSTO DE MANTENIMIENTO	$(CMP/CMT) * 100 = \%$ CMP = Costo mtto. Preventivo Ejecutado CMT = Costo mtto. Total	66 %
7	COSTO DE DESPERDICIO	$(D/CT) * 100 = \%$ D = Desperdicio de materia prima CMT = Consumo Total materia prima	0,4 %



Nota:  Valor estándar  Valor real

### **Línea de Calzado.**

Durante el período de enero a diciembre de 2007, se atendieron a las siguientes instituciones:

- FF.AA: Fuerza Terrestre, Armada, Servicio Social de la Fuerza Terrestre, CEE, SEPRIV, COMILES Costa y Sierra.
- Terceros: Supermaxi, Municipios, Dirección de Rehabilitación Social, y Otros.

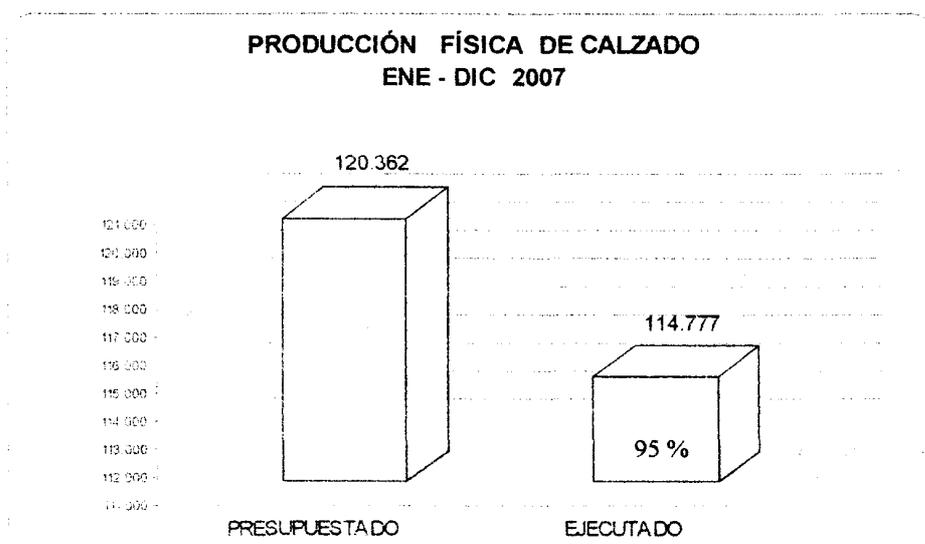
En este período, se ejecutaron los siguientes contratos:

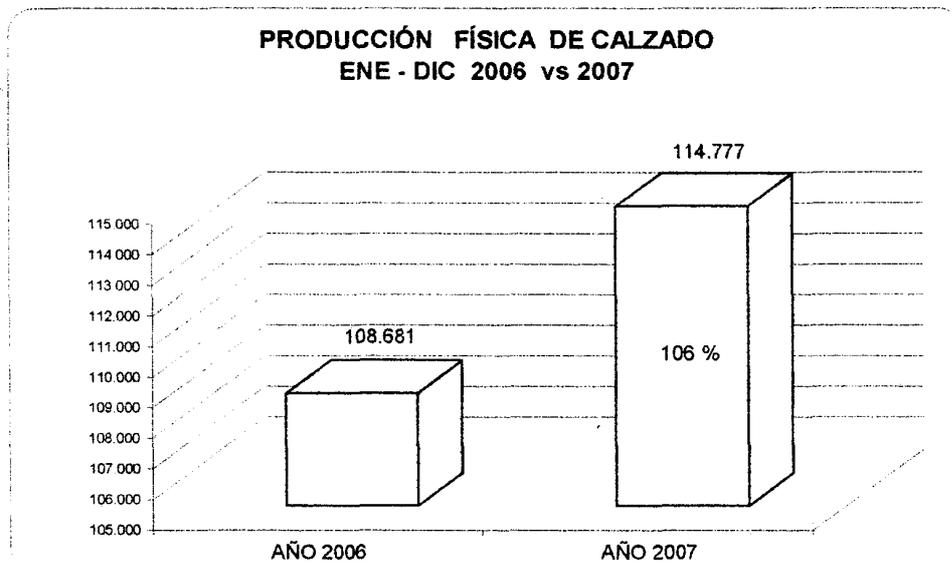
- Dotación de botas "Patuca" y Tiwintza para la F.T.
- Botas "Patuca" para el personal del C.E.E. y SEPRIV, Fuerza Naval.
- Botas y zapatos para uniformes de los COMILES.
- Zapatos industriales para instituciones.

El cumplimiento del Plan Operativo en el año 2007 es del 95 %.

La producción ejecutada del año 2007, es del orden del 106 % con respecto al año 2006.

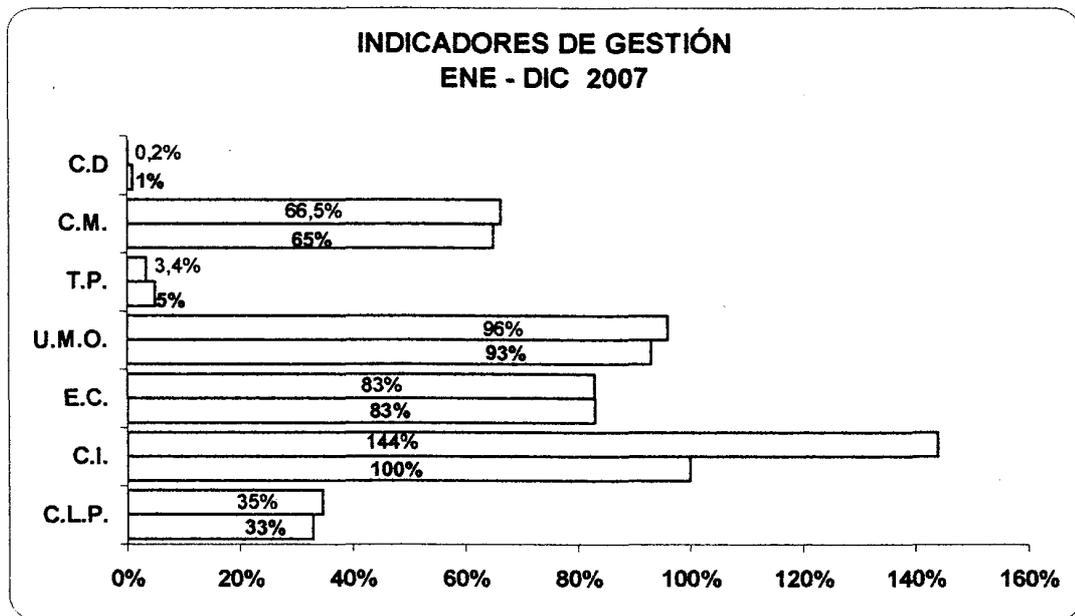
### **INDICADORES DE PRODUCCIÓN**





### INDICADORES DE GESTIÓN

Ord.	INDICADOR	FORMULA/VARIABLE	PROMEDIO
1	CAPACIDAD DE LINEAS DE PRODUCCIÓN	$(PR/CI) * 100 = \%$ PR = Produccion rea CI = Capacidad instalada	35 %
2	CONTROL DE INVENTARIOS	$(QV/QP) * 100 = \%$ QV = Cantidad vendida QP = Cantidad producida	144 %
3	ESTRUCTURA DE COSTOS	$(CV/CT) * 100 = \%$ CV = Costos variables CT = Costos totales	83 %
4	UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA	$(HET/HTP) * 100 = \%$ HET = Horas efectivas trabajadas HTP = Horas totales presupuestadas	96 %
5	TIEMPO DE PARADA	$(HI/HTD) * 100 = \%$ HI = Horas de inactividad HTD = Horas disponibles	3,4 %
6	COSTO DE MANTENIMIENTO	$(CMP/CMT) * 100 = \%$ CMP = Costo mto. Preventivo Ejecutado CMT = Costo mto. Total	66,8 %
7	COSTO DE DESPERDICIO	$(D/CMT) * 100 = \%$ D = Desperdicio de materia prima CMT = Consumo Total materia prima	0.2 %



Nota: Valor estándar  Valor real

**Línea Pesada.**

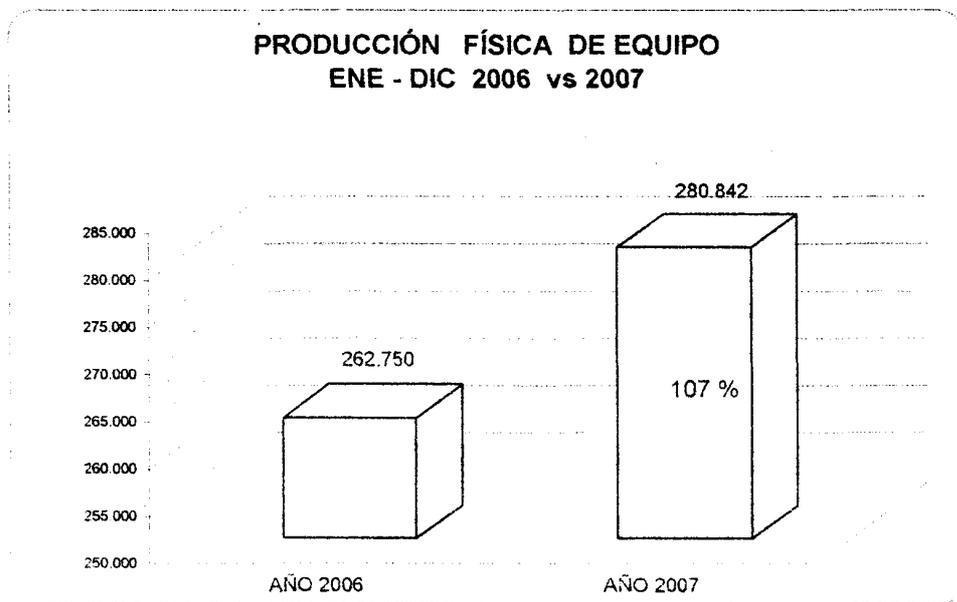
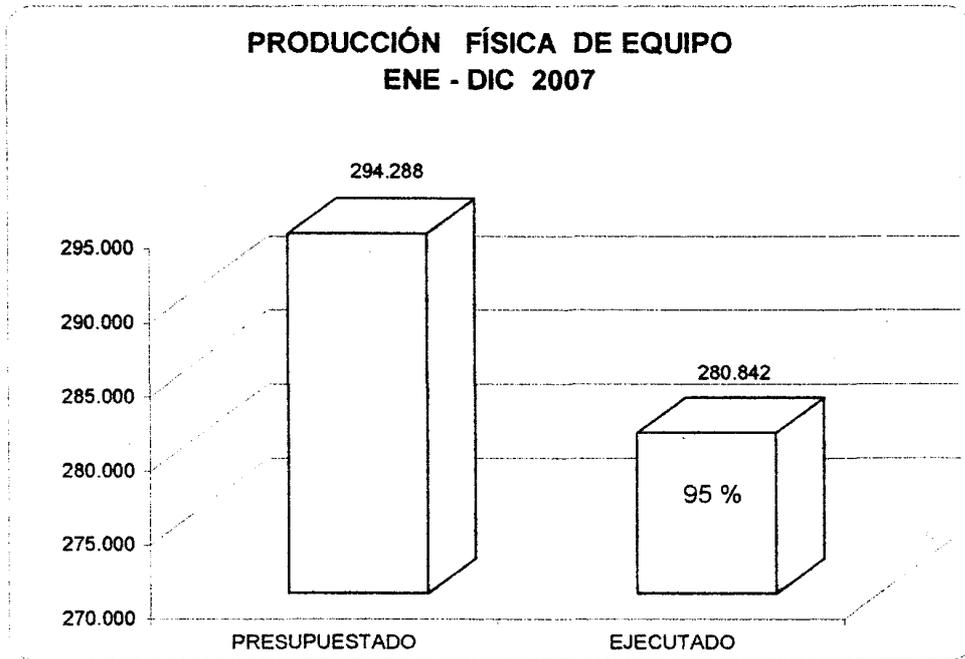
Durante el período enero a diciembre de 2007 se atendieron requerimientos de la Fuerza Terrestre, COMILES Costa y Sierra, C.E.E., Supermaxi, DRS y SEPRIV.

Se fabricaron carpas, mochilas, cinturones de campaña y del diario, hamacas toldo, carpas iglú, chalecos de combate, ponchos de agua, mosquiteros de cama.

El cumplimiento del Plan Operativo del 2007 es del 95 %

La producción ejecutada del período enero a diciembre del 2007, es del 107 % con respecto del mismo período del año 2006.

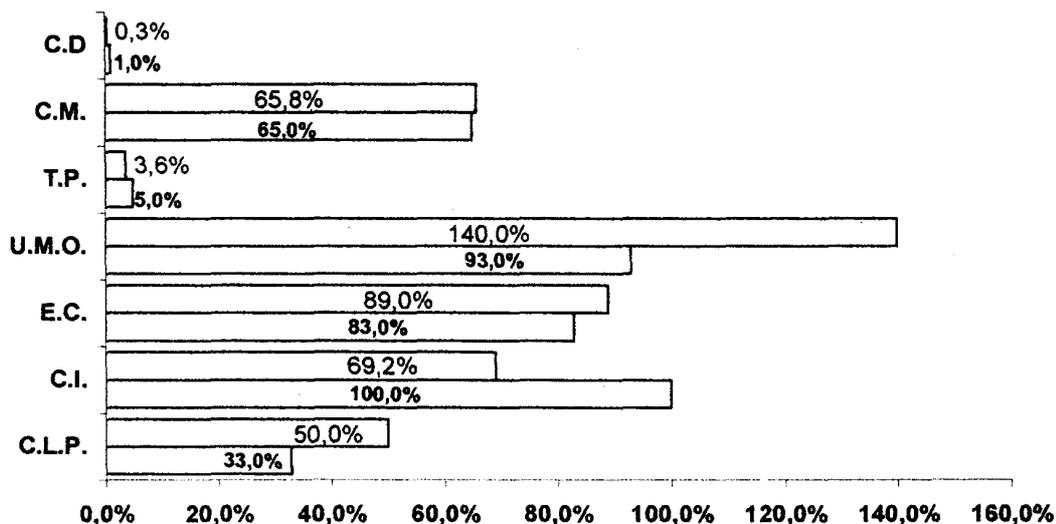
## INDICADORES DE PRODUCCIÓN:



## INDICADORES DE GESTIÓN

Ord.	INDICADOR	FORMULA/VARIABLE	PROMEDIO
1	CAPACIDAD DE LINEAS DE PRODUCCIÓN	$(PR/CI) * 100 = \%$ PR = Produccion rea CI = Capacidad instalada	50 %
2	CONTROL DE INVENTARIOS	$(QV/QP) * 100 = \%$ QV = Cantidad vendida QP = Cantidad producida	69,2 %
3	ESTRUCTURA DE COSTOS	$(CV/CT) * 100 = \%$ CV = Costos variables CT = Costos totales	89 %
4	UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA	$(HET/HTP) * 100 = \%$ HET = Horas efectivas trabajadas HTP = Horas totales presupuestadas	140 %
5	TIEMPO DE PARADA	$(HI/HTD) * 100 = \%$ HI = Horas de inactividad HTD = Horas disponibles	3.6 %
6	COSTO DE MANTENIMIENTO	$(CMP/CMT) * 100 = \%$ CMP = Costo mnto. Preventivo Ejecutado CMT = Costo mnto. Total	66 %
7	COSTO DE DESPERDICIO	$(D/CT) * 100 = \%$ D = Desperdicio de materia prima CMT = Consumo Total materia prima	0.3 %

### INDICADORES DE GESTIÓN ENE - DIC 2007



Nota:



Valor estándar



Valor real

## **b. GESTION DEL PROCESO DE COMERCIALIZACION.**

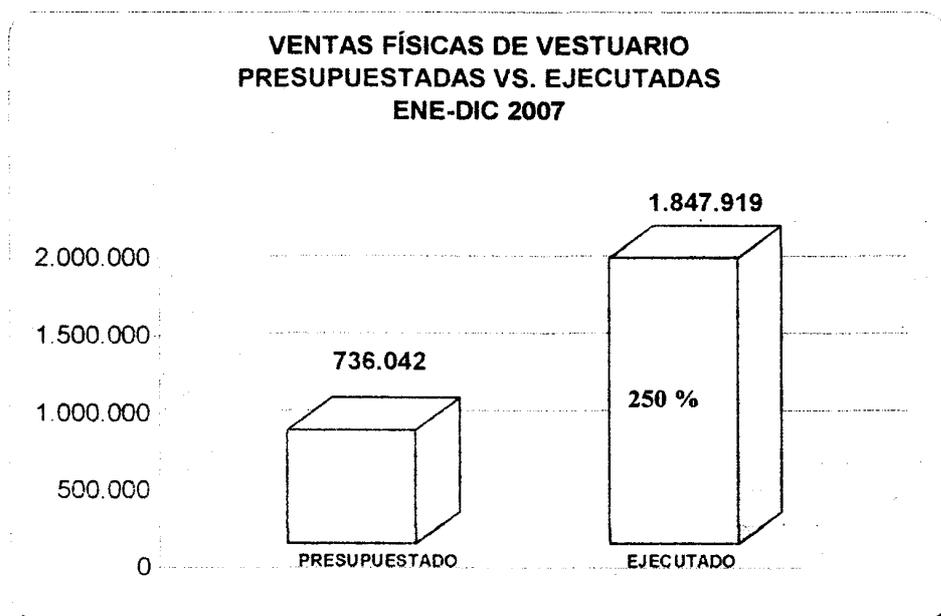
- En el periodo correspondiente de enero a diciembre de 2007 el Complejo Industrial FabrilFame registra el siguiente cumplimiento del presupuesto en las diferentes líneas de productos que confecciona:
  - **Línea de Vestuario**

En esta línea el cumplimiento en relación a lo presupuestado es de 250% y 145 % en ventas físicas y valoradas respectivamente.
  - **Línea de Calzado:**

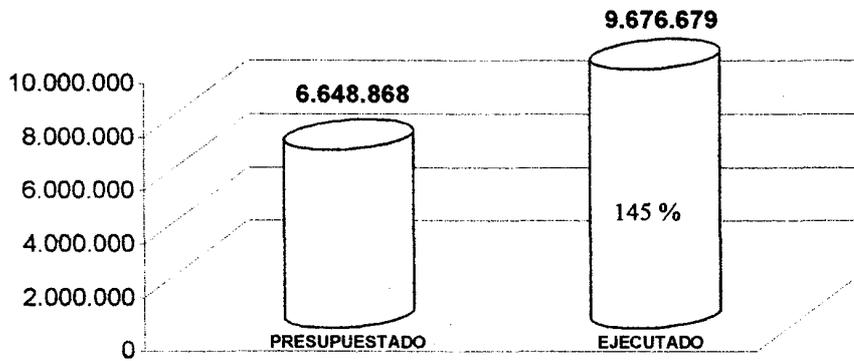
En esta línea el cumplimiento en relación a lo presupuestado es del 111 % y 92 % en ventas físicas y valoradas respectivamente.
  - **Equipo:**

En esta línea el cumplimiento en relación a lo presupuestado es del 114 % y 185 % en ventas físicas y valoradas respectivamente.
  - **Ventas valoradas totales:**
    - En lo relacionado a ventas valoradas totales, estas alcanzaron índices de 134 % con relación a las presupuestadas y, en relación al mismo período del año 2006 se alcanzó un 136 %.
    - De las ventas totales el 67,79 % corresponde a la F.T. y, el 32,21 % a terceros.
  - Se dio cumplimiento a la planificación con la apertura de los puntos de venta de FAME en los Colegios Militares ciclo Costa y Sierra; de esta manera se esta brindando un servicio personalizado y directo a nuestros clientes con productos de calidad y precios competitivos.
  - El Área de Comercialización en su afán de promocionar a la empresa organizó la visita de los alumnos del IAEN, INAGUE, Cadetes de cuarto año de la ESMIL, alumnos militares de la ESFORST, Agregados Militares, estudiantes de Universidades e Institutos de Educación Media y Superior.

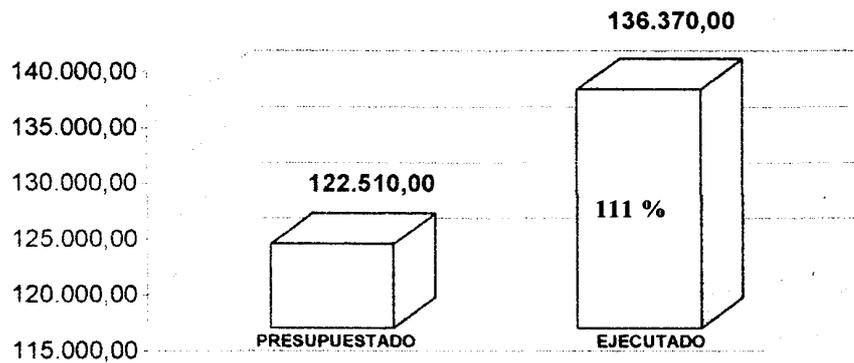
- Se realizan las actividades previas a la implementación del E.R.P. corporativo; realizando reuniones de trabajo, asignando tareas específicas a cada responsable y coordinando con el equipo de proyecto corporativo.
- El Complejo Industrial busca el mejoramiento continuo y proyecciones a futuro, por lo que se está explotando el software B.S.C.
- Con el fin de aumentar la participación en ventas a terceros y relacionados, se elaboró el Catalogo para la Fuerza Terrestre, que permitirá dar a conocer nuestros productos en este segmento de mercado.
- Se cuenta con una fuerza de ventas quienes están distribuidos a nivel nacional por zonas geográficas y por sectores industriales abarcando de esta manera el mercado orientado a captar nuevos clientes.
- Siendo una empresa organizada y que busca una meta global, el área de comercialización ha definido como punto importante en la implementación del ERP, la Codificación de artículos, que permitirá la revisión y actualización del presupuesto de ventas, por lo que se mantiene un trabajo constante en el proyecto.
- Se está ejecutando un proyecto de apoyo a la Comunidad, al gestionar y facilitar las pasantías para estudiantes de los Colegios, Institutos, y Universidades del país.



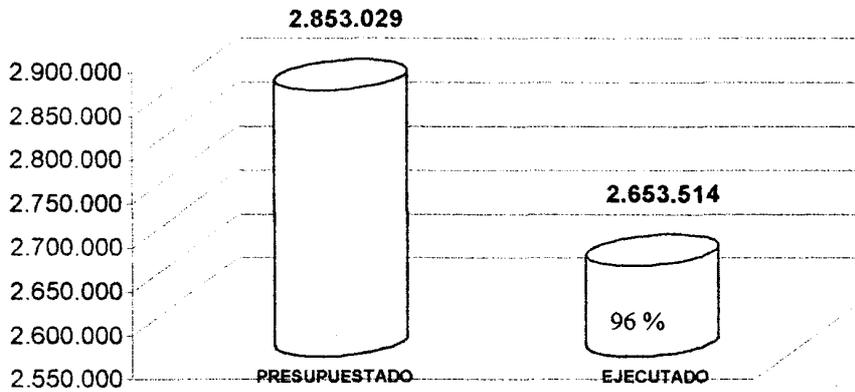
**VENTAS VALORADAS DE VESTUARIO  
PRESUPUESTADAS VS. EJECUTADAS  
ENE - DIC 2007**



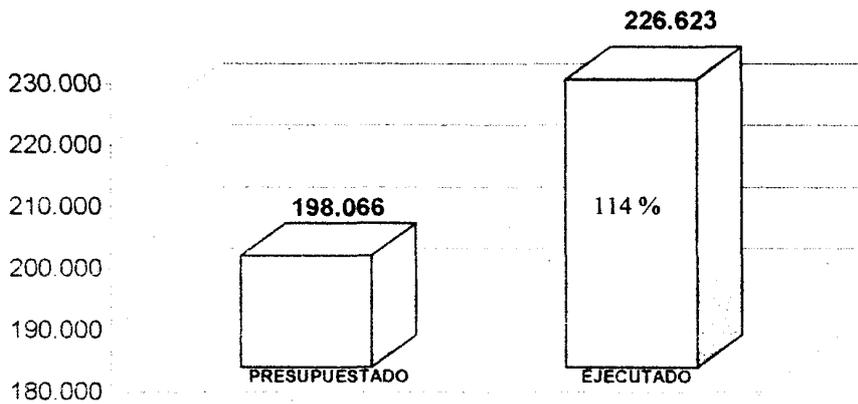
**VENTAS FÍSICAS DE CALZADO  
PRESUPUESTADAS VS. EJECUTADAS  
ENE-DIC 2007**



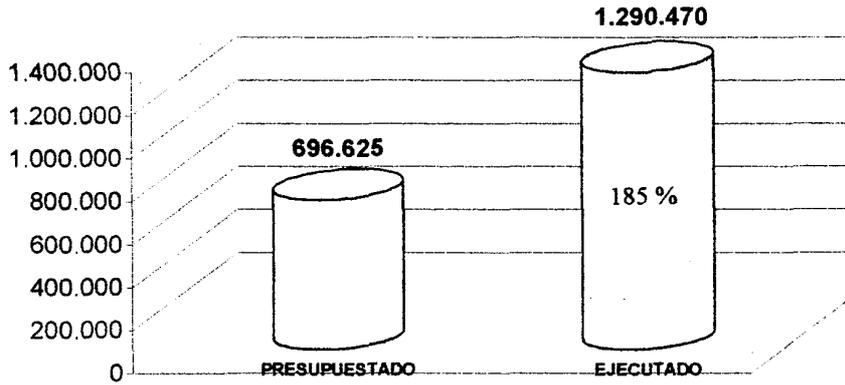
**VENTAS VALORADAS DE CALZADO  
PRESUPUESTADAS VS. EJECUTADAS  
ENE - DIC 2007**



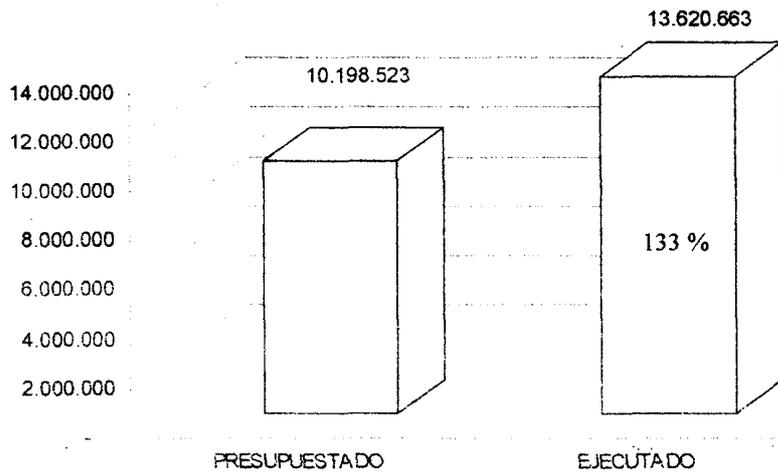
**VENTAS FÍSICAS DE EQUIPO  
PRESUPUESTADAS VS. EJECUTADAS  
ENE-DIC 2007**



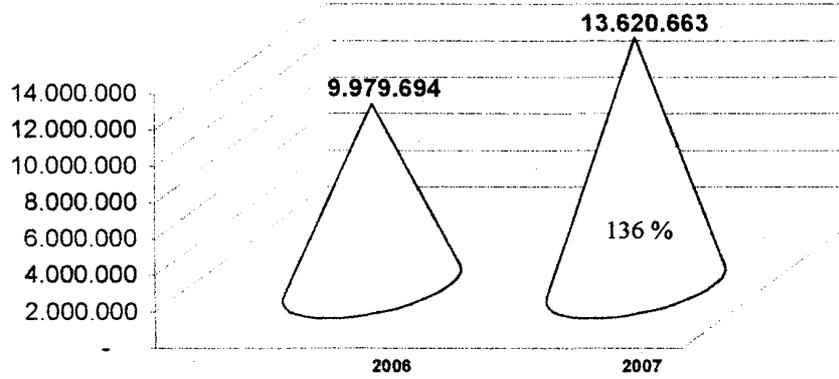
**VENTAS VALORADAS DE EQUIPO  
PRESUPUESTADAS VS. EJECUTADAS  
ENE-DIC 2007**



**VENTAS VALORADAS TOTALES  
ENE - DIC AÑO 2007**

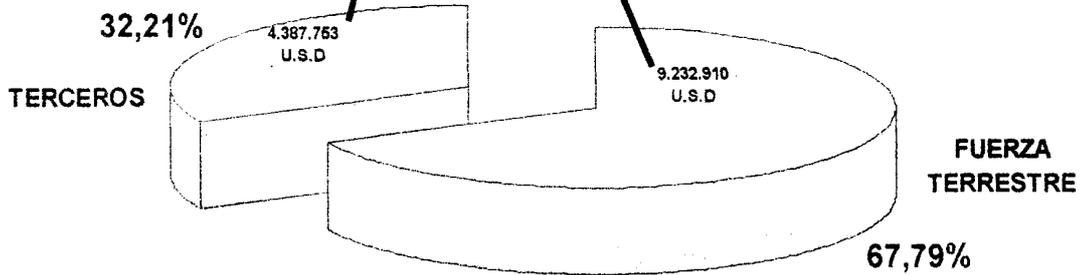


**VENTAS VALORADAS TOTALES  
2006 VS 2007**



**\$ 13.620.663**

**PARTICIPACION EN VENTAS POR SEGMENTO  
ENE-DIC 2007**

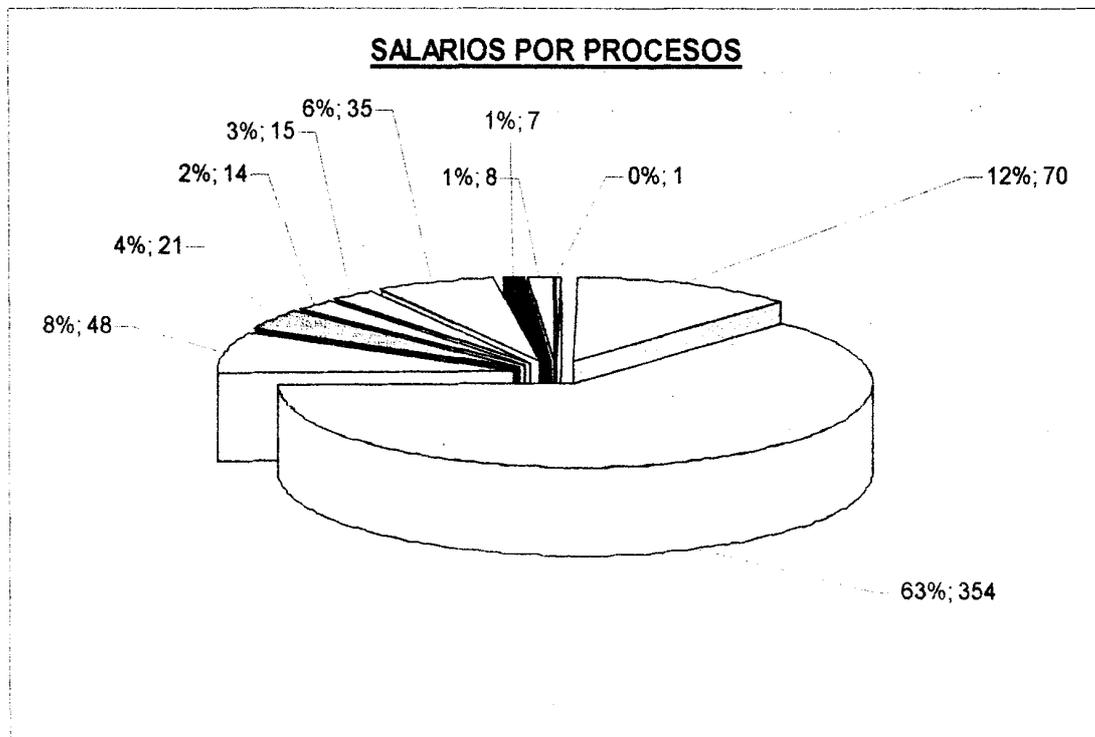


**c. GESTION DEL PROCESO DE ADMINISTRACION, RECURSOS HUMANOS Y LOGISTICA.**

**Recursos Humanos:**

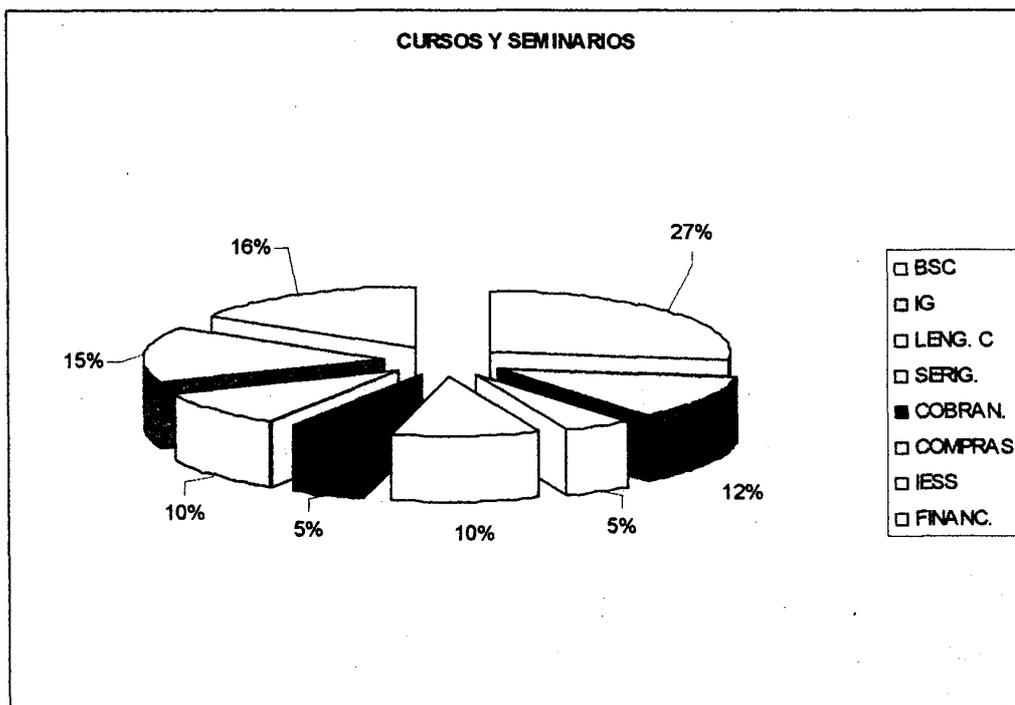
**Salario por procesos**

PROCESOS	NUMERO	VALOR GLOBAL USD\$	PORCENTAJE
GERENCIAS	1	35.120	2,23%
PRODUCCIÓN CALZADO	70	179.920	11,43%
PRODUCCIÓN CONFECCIONES	354	849.378	53,98%
PRODUCCIÓN LINEA PESADA	48	107.689	6,84%
PRODUCCIÓN CURTIEMBRE	21	27.700	1,76%
MANTENIMIENTO	14	47.684	3,03%
MERCADOTECNIA	15	98.218	6,24%
ADMINISTRACION	35	145.229	9,23%
FINANZAS	7	46.140	2,93%
COMPRAS	8	36.515	2,32%
<b>TOTAL NOMINA</b>	<b>571</b>	<b>1.573.598</b>	<b>100%</b>



### Cursos y Seminarios por procesos

CURSOS / SEMINARIOS	PROCESOS BENEFICIADOS	Nº PARTICIPANTES	VALORES DE INVERSION EN USD\$
GESTION DEL TALENTO HUMANO	RECURSOS HUMANOS	1	252,00
COMO GERENCIAS SU TERRITORIO	VENTAS	1	250,00
MANEJO DE REMUNERACIONES DE ROLES DE PAGO	RECURSOS HUMANOS - NOMINA TERCERIZADOS	1	90,00
MANEJO DE BODEGAS Y TOMA DE INVENTARIOS	ACTIVOS FIJOS	1	95,00
MANEJO E IMAGEN DE LA SECRETARIA	GERENCIA GENERAL	1	72,80
ANALISIS DE RIESGO	RECURSOS HUMANOS - MANTENIMIENTO	2	212,80
MANEJO BALANCED SCORECARD	RECURSOS HUMANOS - PRODUCCION NOMINA TERCERIZADOS	5	765,00
MANEJO INDICADORES DE GESTION	RECURSOS HUMANOS - NOMINA TERCERIZADOS	4	340,00
PROGRAMACION ESTRUCTURADA Y LENGUAJE C	SISTEMAS NOMINA	1	140,00
CURSO DE CAPACITACION DE SERIGRAFIA	SERIGRAFIA NOMINA TERCERIZADO	6	280,00
CURSO DE COBRANZAS Y RECUPERACION DE CARTERA	FINANZAS (C X COBRAR) TERCERIZADO	1	140,00
CURSO CAPACITACION COMPRAS	LOGISTICA NOMINA TERCERIZADO	3	285,00
CURSO DE CAPACITACION DE ULTIMAS REFORMAS I.E.S.S	RECURSOS HUMANOS NOMINA TERCERIZADOS	2	421,12
ANALISIS FINANCIERO NIVEL 1 -2	FINANZAS NOMINA	5	460,00
CAPACITACION EN REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	RECURSOS HUMANOS	1	259,00
LEGISLACION LABORAL	JURIDICO	1	280,00
ADMINISTRACION EFECTIVA DE COMPRAS	LOGISTICA NOMINA	3	660,00
TOTAL		39	5.002,72



### **Bienestar Social.**

#### **RELACIÓN LABORAL:**

En cuanto a lo dispuesto en el Código del Trabajo, relacionado a la tercerización, se está cumpliendo con lo que establece el mismo.

#### **SEGURO MEDICO:**

La Gerencia Administrativa y de Recursos Humanos han realizado su trabajo en permanente comunicación con el broker ASPROS y la Aseguradora Humana, empresa que presta servicios como, atención ambulatoria; farmacia de consulta externa; atención hospitalaria; crédito ambulatorio y el crédito hospitalario en la mayoría de casos en forma oportuna. Con el Dr. RONEY MERA y Dr. RAMIRO CAMPOS (médicos asignados por la Aseguradora de Humana, quienes laboraron hasta mediados de año), se ha realizado un trabajo en equipo, razón por la cual podemos dar seguimiento a enfermedades ambulatorias detectadas con mayor frecuencia en el Dispensario Médico y controlar los grados de siniestralidad. Posteriormente laboraron en las áreas descritas el Dr. Ayala y Dra. Tania Escudero.

## MEDICINA PREVENTIVA.

Las enfermedades más frecuentes son:

Vías respiratorias,

Hostio musculares. (Dolores neurálgicos; columna lumbar),

Ginecológicas,

Enfermedades Infecciosas,

Oftalmológicas.

## DISPENSARIO MEDICO:

La atención continúa siendo ambulatoria y de atención a emergencias; en caso de pacientes con enfermedades que requieren tratamiento especializado, estos son remitidos a centros de salud con coberturas del Seguro Médico Privado o caso contrario a centros hospitalarios del IESS.

Con la Srta. Dra. Tania Escudero, se han realizado todas las gestiones para seguir brindando y mejorando la atención médica, con visitas permanentes a cada una de las plantas para auscultar y prevenir los problemas que se pudieran presentar en los lugares de trabajo.

La Dra. María Haro, Odontóloga de la empresa, proporciona la atención a todo el personal del Complejo en horario de 07:30 hasta las 12:00 horas.

Se mantiene la prioridad de implementar una Unidad de Seguridad, Salud y Ambiente que brinde capacitación, asesoramiento e implementación de equipos de protección para el personal y maquinarias, de acuerdo a las áreas de trabajo, con esto se evitará en un gran porcentaje las emergencias y, se cumplirá con lo que establecen las leyes de carácter laboral.

#### SERVICIO DE ALIMENTACIÓN:

El complejo Industrial proporciona la alimentación a todos sus empleados a través de la empresa (Lincon & Service), la misma que prestó una atención adecuada.

#### GUARDERÍA INFANTIL:

Se brinda atención a 30 niños, hijos del personal femenino de la empresa, durante las horas laborables y en horas extras, de acuerdo al requerimiento del área de producción. Su cobertura es para niños en edades comprendidas de los 9 meses a los 4 años de edad.

Se lleva una evaluación mensual de cada niño tanto en su desarrollo intelectual psicomotriz, salud, crecimiento, nutrición etc. Se da a conocer mensualmente a cada madre del niño (a) para saber como evoluciona su hijo (a) y que tenga bases para ingresar al jardín.

De esta manera se da cumplimiento a lo estipulado en el Código del Trabajo; y se brinda un servicio a nuestros empleados.

#### **Logística**

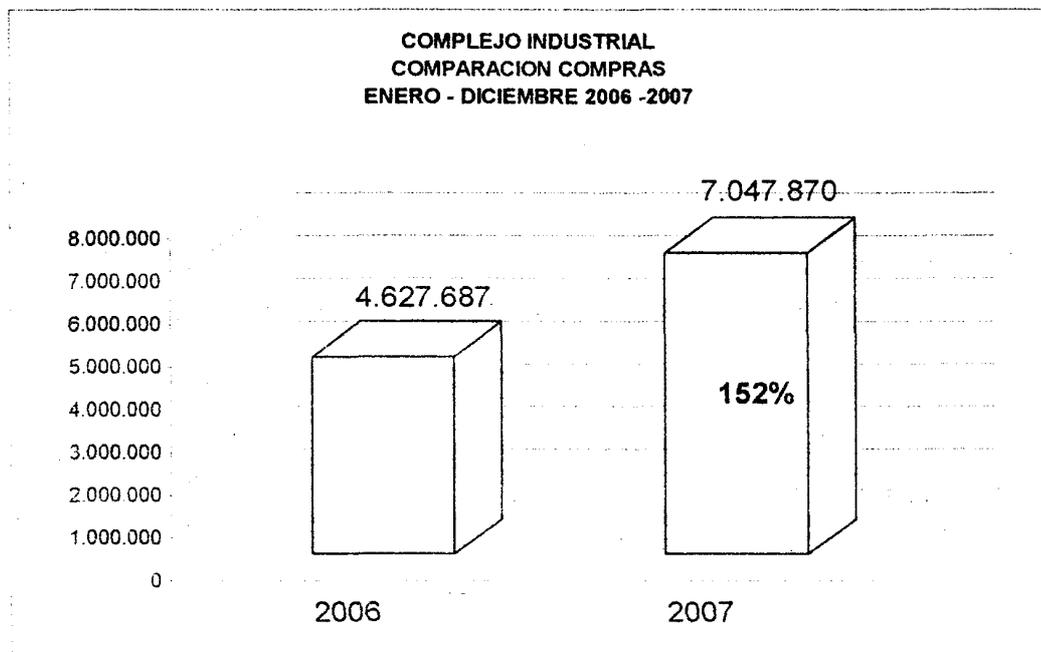
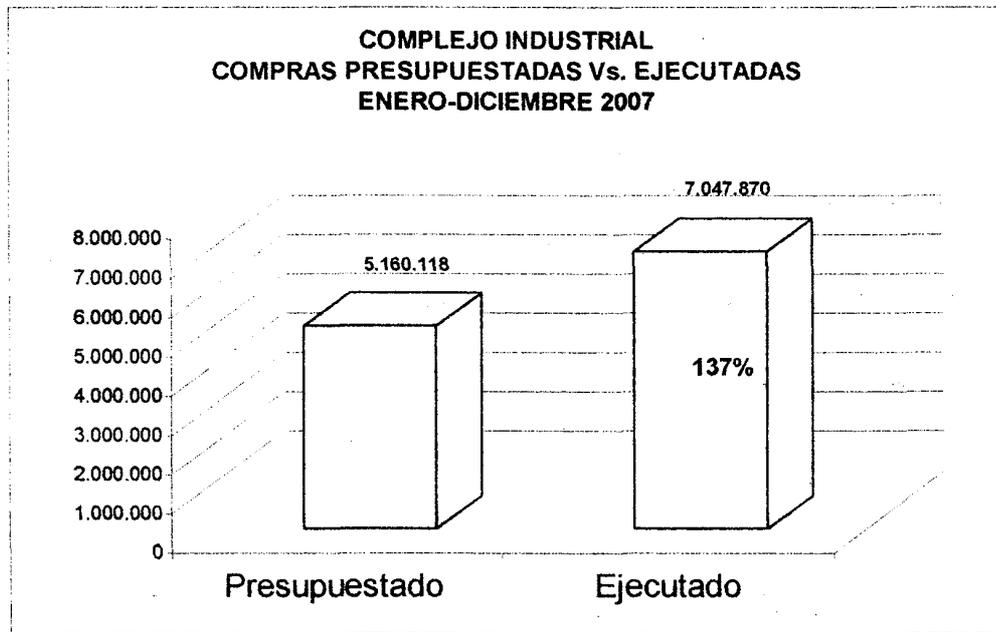
##### **Compras.**

Las adquisiciones de materia prima que demandaron el año 2007; básicamente para la confección de uniformes de dotación de Sres. Oficiales y Voluntarios de la F.T., representaron volúmenes que sobrepasaron la capacidad de compra de esta Gerencia, por lo que se las realizó a través del HoldingDine, en cumplimiento a la reglamentación que para el efecto se dispone.

Se realizó un proceso de maquila externa de los artículos que por le corto tiempo para su elaboración la empresa no pudo confeccionar, especialmente una parte de los uniformes de lanilla gris y una parte del equipo. Igualmente se maquilaron artículos especialmente de vestuario que no tienen un valor agregado significativo para la empresa.

En el período de enero a diciembre del 2007 se tiene un rubro de compras ejecutado de materia prima superior en un 37 % con relación a lo presupuestado. En lo que

corresponde a las compras del período en análisis, relacionadas con el mismo período del año anterior, se determina que aquellas son superiores en un 52%.



## **Mantenimiento.**

### ***Actividades Ejecutadas (Mantenimiento):***

- Instalación y puesta en funcionamiento de las máquinas adquiridas para la planta de vestuario, con cargo al presupuesto del año 2007.
- Rediseño de Línea de Vacío y reubicación de Vacuum para la Sección de Planchado de la Línea de Vestuario.
- Overhaul de Plancha de Vapor de Hombros y Cuello para sacos formales de la Línea de Vestuario.
- Mantenimiento de grupos electrógenos generadores de energía eléctrica de respaldo para la Línea de Calzado, Vestuario y Pesada.
- Cambio de traslúcidos y Eternits en la cubierta de la Planta de Calzado, e impermeabilización de cubierta de planta de Línea de Vestuario.
- Mantenimiento de vestidores y baños de planta de calzado y confecciones (canceles, alumbrado, inodoros, urinarios y lavabos).
- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de la Plantas de la Líneas de Calzado y Cuero.
- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de confecciones de la Planta de Línea de vestuario y Pesada.
- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de confecciones de la Planta de la Línea Pesada.
- Rediseño de la Línea de Retorno de condensado, y Adquisición e instalación de bomba mecánica para el condensado hasta el tanque de compensación del Caldero.
- Mantenimiento de Caldero de Vapor Fulton de 30 BHP, para planchado de prendas de vestir.
- Señalización y rotulación de las Plantas Industriales de las Línea de Vestuario y Pesada.

- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de la Planta de la Línea de Calzado y Cuero.
- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de confecciones de la Planta de Línea de vestuario.
- Mantenimiento preventivo - correctivo de maquinaria industrial de confecciones de la Planta de la Línea Pesada.

### **Control de Inventario**

- ❖ Organización, mantenimiento y limpieza de las bodegas de materia prima, producto terminado y repuestos.
- ❖ Trámite de la baja de la materia prima en mal estado de las bodegas de la Línea de Vestuario-Accesorios y Calzado.
- ❖ Cumplimiento del Plan de Acción definido para proceder a la depuración de los inventarios sin rotación de las bodegas de Materia Prima, Producto Terminado y Repuestos.
- ❖ Actualización de los KPIs del proceso.
- ❖ Distribución del Producto Terminado a Clientes Externos entre otros: FF.TT., Movilización, Comiles, ISSFA.

### **Activos fijos:**

- ❖ Finalización de constatación física de los Activo fijos e inventarios del Complejo Industrial Fabrilfame.
- ❖ Consolidación de la Maquinaria y Equipos de computación del Complejo Industrial Fabrilfame con registro Contable.
- ❖ Traslado de partes de muebles que están en la Tenería pertenecientes al Complejo a la bodega independiente (Bodega de producto terminado).
- ❖ Finalización de constatación física de inventarios

- ❖ Trámite al SRI de la documentación correspondiente a los vehículos registrados con placas del Estado (2 camionetas y 1 Furgoneta).
- ❖ Seguimiento al trámite de Baja de los Activos Improductivos remitidos el 15 de marzo del 2007.
- ❖ Cumplimiento al Plan de Acción definido para el levantamiento de las observaciones realizadas por la empresa Auditora DELOITTE.
- ❖ Actualización de los KPIs de la función.

**Transportes:**

Se han atendido las necesidades de transporte del Complejo especialmente del Departamento de Ventas.

Se han atendido los requerimientos de transporte interno.

Se proporciona transporte al personal de la Empresa, con recorridos en el Valle de los Chillos y hacia Quito.

**II. RESOLUCIONES ADOPTADAS POR LA J.G.A. Y DIRECTORIO.**

FECHA	RESOLUCIONES/OBSERVACIONES	ACCIÓN TOMADA	CUMPLIM.
16-may-2007	Presentar en la reunión semestral el Pronóstico Presupuestario	Se cumplió con la disposición	100%
	Se proceda a la baja de los inventarios obsoletos de baja rotación.	Se dio cumplimiento a esta disposición	100 %
	Procurar un cambio en la relación de ventas de la F.T. vs. otros.	Se procuró en el presente año cumplir con la disposición.	80 %
	Que la gerencia analice e informe sobre las acciones adoptadas para mejorar lo referente a desperdicios y	Se dio cumplimiento a esta disposición.	100%

	tiempos de producción.		
30-jul-2007	De manera previa al cierre del ejercicio económico y antes del 31 de diciembre de 2007, se efectúe la provisión de \$500.000,00 adicionales por inventarios de lenta rotación y obsoletos y que se proceda a su baja, observando los procedimientos contables y reglamentarios pertinentes	Se cumplió con esta disposición, los valores fueron devengados a fines de diciembre, con la baja de los inventarios.	100 %
	Que se mantenga la aplicación de los denominados costos estándares.	Se mantiene este procedimiento	100%
8-nov-2007	Reformular el contenido de la proforma presupuestaria con la inclusión de una inversión de un millón de dólares para modernización de equipos y de maquinarias para mejorar la productividad de la empresa.	El valor requerido para la inversión en la modernización de la planta de vestuario es de \$627.000,00  Para la implementación se requiere el estudio de mercado que lo está realizando la Gerencia de Marketing del HoldingDine, mismo que estará listo dentro de tres meses.	80 %
	El incremento salarial para los trabajadores de la empresa se supeditará a las políticas corporativas de la Matriz.	Se cumple con esta disposición	100%

### **III. REVELACIÓN DE HECHOS EXTRAORDINARIOS SUCEDIDOS EN EL 2007.**

- a. Se procedió con el cierre de la Planta de procesamiento de cuero y, se les liquidó a los trabajadores de acuerdo a lo que establece la ley laboral.
- b. Se implementó el proyecto de renovación de maquinaria de la planta de vestuario, adquirida con cargo al presupuesto del 2007.
- c. Se incrementó el salario a todos los empleados de la empresa en un 3,5 %, desde el mes de enero de 2007.
- d. Se ejecutó el Plan de ventas, remate y destrucción de los inventarios de lenta rotación o en mal estado.

### **IV. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES VIGENTES EN MATERIA DE PROPIEDAD INTELECTUAL Y DERECHOS DE AUTOR.**

En este aspecto la empresa ha cumplido con lo que establecen las normas y leyes correspondientes.

1. Se han adquirido las respectivas licencias de software para todas las máquinas del Complejo.
2. Las diferentes prendas elaboradas en la empresa, tienen la creación y el diseño original de la misma. Las marcas y nombres comerciales han sido conservados en el año 2007.
3. La empresa no tiene franquicias en ninguna parte del país o del exterior.

### **V. SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2007.**

#### ***Estado de Pérdidas y Ganancias:***

Las ventas del Complejo Industrial ascienden a 13'620 mil dólares con un costo de ventas del 70% con respecto a las ventas. El margen bruto de contribución es del 30%, es decir \$4'130 mil.

Los gastos operacionales (administrativos y de ventas) suman 881 mil, las depreciaciones suman 177 mil, generando utilidad operacional de 3'072 mil, es decir el 23% con respecto a las ventas.

Los gastos financieros son de 178 mil, los ingresos no operacionales son de 92 mil y los egresos no operacionales son de 1'263 mil, generando Utilidad antes de participación e impuestos de 1'723 mil.

Con respecto al presupuesto planteado para el año 2007, las variaciones son las siguientes:

- Se observa incremento en las **Ventas** ejecutadas vs. Ventas presupuestadas de 3'422 mil, que corresponde a un incremento de 34%.
- El **Costo de Ventas** presupuestado es de 78% con respecto a las ventas y el ejecutado del 70%.
- Los **Gastos Operacionales** (administrativos y de ventas) presupuestados son de \$930 mil versus los gastos ejecutados de \$881 mil, tienen una variación de \$-48 mil.
- Las **Depreciaciones** presupuestadas son de \$191 mil y las ejecutadas de \$177 mil, la variación es de \$-15 mil.
- Los **Gastos Financieros** presupuestados son de \$85 mil y los ejecutados de \$178 mil, la variación de \$92 mil se debe a que la H.J.D.N. canceló los anticipos de los contratos los últimos meses del año, obligando a contraer deuda para financiar la operación.
- Los **Otros Ingresos** presupuestados son de \$22 mil y los ejecutados son de \$92 mil.
- Los **Otros Egresos** presupuestados son de \$270 mil y los ejecutados de \$1'263 mil, en esta cuenta se encuentran en ambas posiciones el valor de \$200 mil por concepto de Asesoría Técnica del Holding Dine. Además, en los egresos ejecutados y no presupuestados se observa el valor correspondiente a depuración de los inventarios, realizado a través de donación, venta con castigo de precios y baja de producto.
- La **Utilidad antes de participación e impuestos** presupuestada es de \$740 mil y lo ejecutado es \$1'723 mil. La variación es de \$983 mil, y se debe al incremento de ventas ejecutadas. Además, se debe a que se proyectó un costo de ventas del 78% sobre las ventas, sin embargo, se ejecutó el 70%, ya que en las proyecciones se consideró

incrementos de sueldo del 5% y de materia prime del 6%, dichos porcentajes de incrementos no se ejecutaron; cabe indicar que el incremento de sueldos de mano de obra se ejecutó por 3,5% y el incremento de los materiales se prevé para mediados del año 2008.

***Cuentas de Balance General:***

Las **Cuentas por Cobrar** a diciembre suman \$7'347 mil, de las cuales el 99% corresponden a la H.J.D.N.

Los **Inventarios** suman \$3'844 mil, de los cuales, 54% corresponde a producto terminado, 16% a productos en proceso, 28% a materia prima, 2% a otros inventarios.

Las **Cuentas por Pagar** suman \$6'470 mil, de las cuales el 69% corresponde a cuentas por pagar a Holding Dine y a otras compañías relacionadas, el 16% a proveedores y el 15% a cuentas por pagar laborales y fiscales.

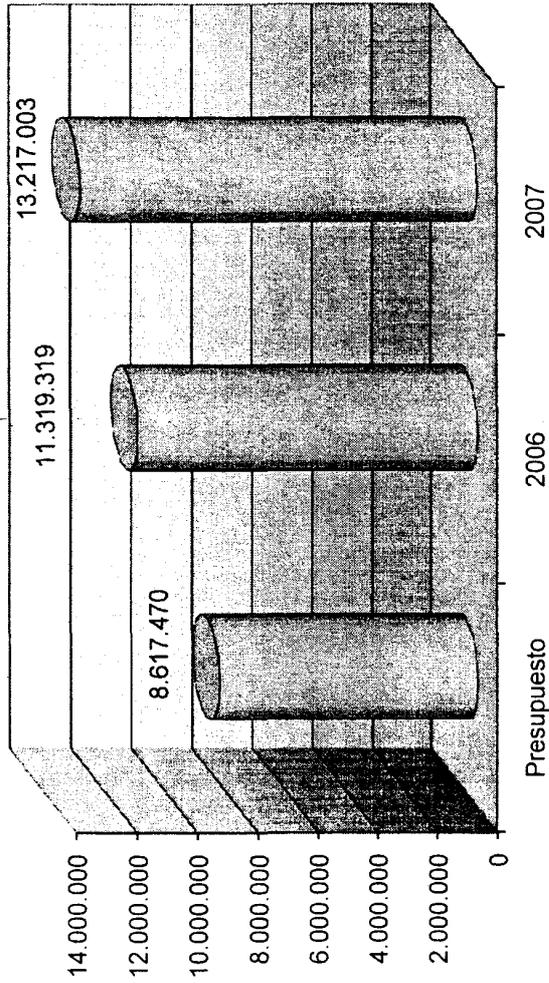
Los **Anticipos de clientes** suman \$170 mil que provienen de anticipos recibidos de varios clientes.

El **Patrimonio** es de \$7'133 mil, se observa un crecimiento del 66% con respecto al año anterior debido a las utilidades del período analizado y al superávit en la valoración del edificio del norte (Ex fábrica Fadem) que se entregó a la Corporación como parte de pago de las deudas de la compañía y del edificio del Complejo (ex fábrica Calincen).

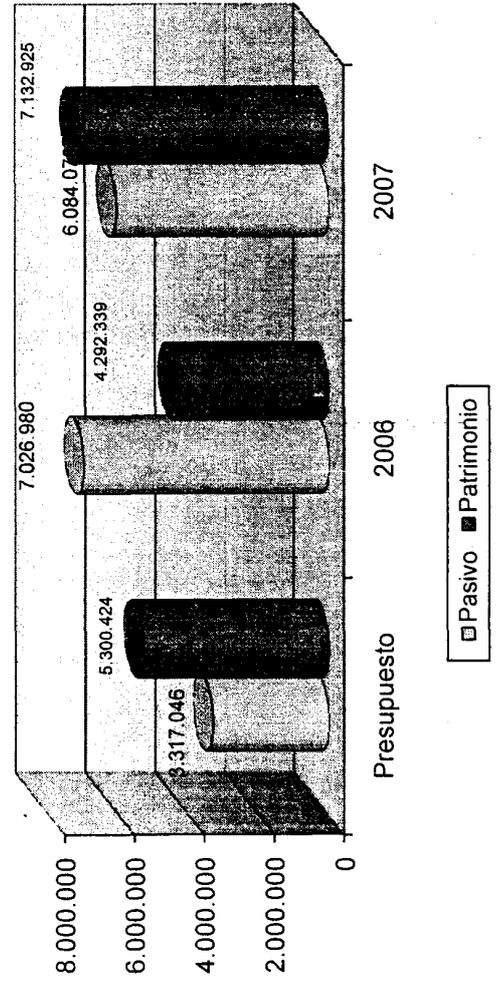
BALANCE GENERAL COMPARATIVO

CUENTAS	Dic-06		Presupuesto Dic /07		Dic-07		VARIACION		VARIACION PRESUPUESTO2007 - EJECUTADO 2007 %	
	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%	ABSOLUTA	%		
Activo Corriente	10.404.361	92%	7.467.119	87%	11.974.210	91%	1.569.849	15%	4.507.091	60%
Caja Bancos	1.020.752	9%	473.617	5%	312.585	2%	- 708.167	-69%	- 161.031	-34%
Cuentas por cobrar	4.889.033	43%	3.823.056	44%	7.347.110	56%	2.458.078	50%	3.524.054	92%
Inventarios	4.286.003	38%	2.896.066	34%	3.844.122	29%	- 441.881	-10%	948.056	33%
Otros activos corrientes	208.573	2%	274.380	3%	470.393	4%	261.819	126%	196.012	n/a
Activo Fijo	913.860	8%	1.140.787	13%	1.242.557	9%	328.697	36%	101.770	9%
Activo Fijo	2.070.303	18%	2.496.011		2.267.761		197.458	10%	228.250	-9%
Depreciación Acumulada	- 1.156.443	-10%	-1.355.224		1.025.204		131.239	-11%	330.020	-24%
Activo Diferido		0%		0%		0%	-	n/a	-	n/a
Otros Activos	1.098	0%	9.563	0%	236	0%	- 862	-79%	9.327	n/a
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>11.319.319</b>	<b>100%</b>	<b>8.617.470</b>	<b>100%</b>	<b>13.217.003</b>	<b>100%</b>	<b>1.897.884</b>	<b>17%</b>	<b>4.599.534</b>	<b>53%</b>
Pasivo Corriente	7.026.980	62%	3.317.046	38%	6.084.078	46%	- 942.902	-13%	2.767.033	83%
Proveedores	715.611,58	0	1.718.222	0	812.659	6%	97.047	14%	905.564	-53%
Anticipos recibidos	238.494,63	0	0	0	169.966	1%	- 68.529	-29%	169.966	n/a
Pasivos Cias. Relacionadas CP	3.306.662,06	0	1.552.337	0	3.442.726	26%	136.064	4%	1.890.389	122%
Pasivos Laborales, Fiscales y otras provisiones	770.749,58	0	46.487	0	769.078	6%	- 1.672	0%	722.591	1554%
Otros pasivos corrientes	1.995.462	0	0	0	889.650	7%	- 1.105.812	n/a	889.650	n/a
Pasivo Largo Plazo		0%		0%		0%	-	n/a	-	n/a
Bancarios		0%		0%		0%	-	n/a	-	n/a
Pasivos Cias. Relacionadas LP		0%		0%		0%	-	n/a	-	n/a
Otros pasivos largo plazo		0%		0%		0%	-	n/a	-	n/a
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>7.026.980</b>	<b>62%</b>	<b>3.317.046</b>	<b>38%</b>	<b>6.084.078</b>	<b>46%</b>	<b>- 942.902</b>	<b>-13%</b>	<b>2.767.033</b>	<b>83%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>4.292.339</b>	<b>38%</b>	<b>5.300.424</b>	<b>62%</b>	<b>7.132.925</b>	<b>54%</b>	<b>2.840.586</b>	<b>66%</b>	<b>1.832.501</b>	<b>35%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>11.319.319</b>	<b>100%</b>	<b>8.617.470</b>	<b>100%</b>	<b>13.217.003</b>	<b>100%</b>	<b>1.897.884</b>	<b>17%</b>	<b>4.599.534</b>	<b>-53%</b>

Comparativo de la Inversión: Presupuesto, 2006 y 2007



Comparativo del Financiamiento: Presupuesto, 2006 y 2007



COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE

GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

CUADRO N° 5.2

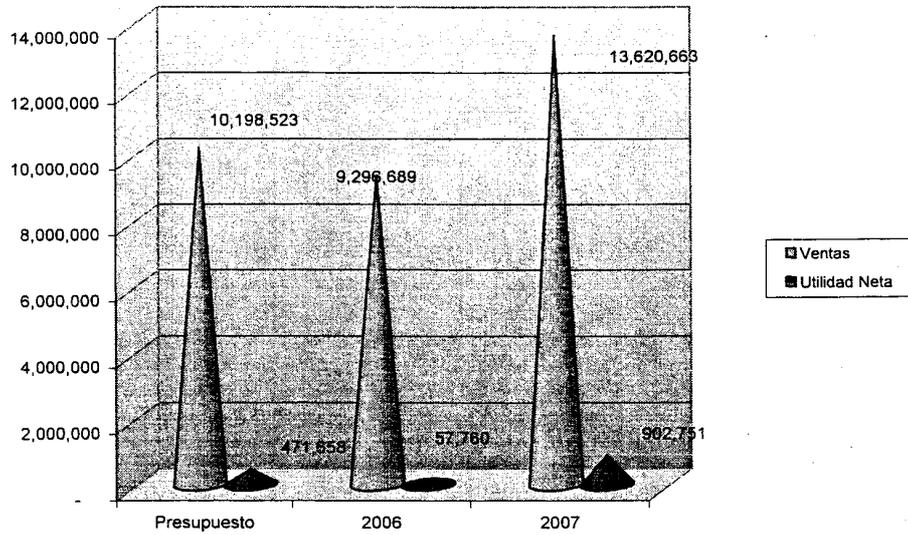
ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	Dic-06		Presupuesto Dic /07		Dic-07	
	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%
VENTAS NETAS	9,296,689	100%	10,198,523	100%	13,620,663	100%
(-) COSTO DE VENTAS	6,958,589	75%	8,003,091	78%	9,490,089	70%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>2,338,100</b>	<b>25%</b>	<b>2,195,432</b>	<b>21%</b>	<b>4,130,564</b>	<b>30%</b>
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	535,329	6%	612,540	6%	563,467	4%
(-) GASTOS DE VENTAS	309,036	3%	317,475	3%	318,014	2%
<b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE DEPRECIACIONES</b>	<b>1,493,736</b>	<b>16%</b>	<b>1,265,418</b>	<b>11%</b>	<b>3,249,083</b>	<b>24%</b>
(-) DEPRECIACION OPERATIVA	125,460	1%	136,359	1%	131,508	1%
(-) DEPRECIACION ADM. Y VENTAS	54,138	1%	55,277	1%	45,169	0%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>1,314,137</b>	<b>14%</b>	<b>1,073,782</b>	<b>11%</b>	<b>3,072,406</b>	<b>23%</b>
(+/-) FINANCIEROS	150,477	2%	85,648	1%	177,770	1%
(+) OTROS INGRESOS	77,843	1%	21,600	0%	91,712	1%
(-) OTROS EGRESOS	920,919	10%	269,879	3%	1,263,314	9%
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>320,583</b>	<b>3%</b>	<b>739,855</b>	<b>7%</b>	<b>1,723,035</b>	<b>13%</b>
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	48,087	-1%	110,978	-1%	258,455	-2%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>272,496</b>	<b>3%</b>	<b>628,877</b>	<b>6%</b>	<b>1,464,580</b>	<b>11%</b>
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	208,318	-2%	157,219	-2%	461,523	-3%
(-) 10% RESERVA LEGAL	6,418				100,306	
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>57,760</b>	<b>1%</b>	<b>471,658</b>	<b>5%</b>	<b>902,751</b>	<b>7%</b>

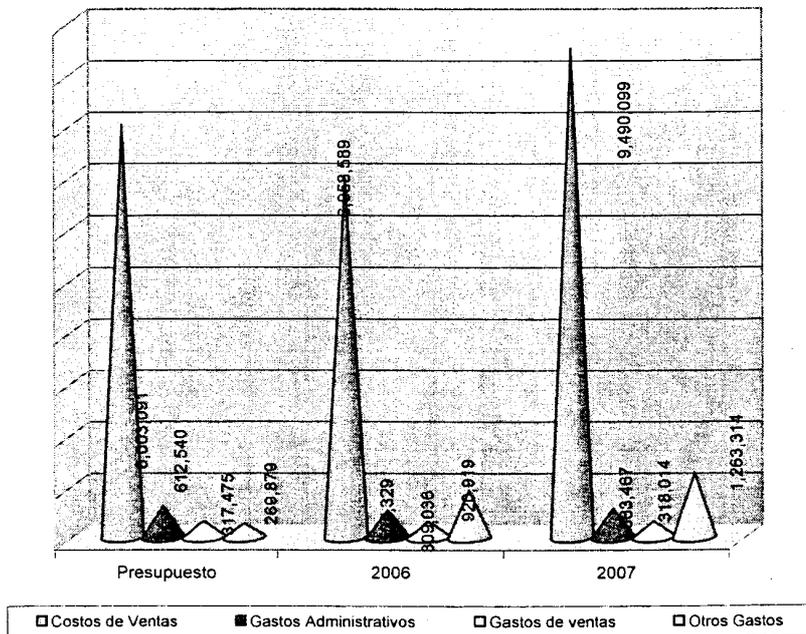
  

DIC 06 - DIC.07	PRESUPUESTO 2007 - EJECUTADO 2007		
	ABSOLUTA	%	
4,323,974	47%	3,422,140	34%
2,531,510	36%	1,487,009	19%
<b>1,792,464</b>	<b>77%</b>	<b>1,935,132</b>	<b>88%</b>
28,138	5%	49,073	-8%
8,978	3%	539	0%
<b>1,755,347</b>	<b>118%</b>	<b>1,983,686</b>	<b>157%</b>
6,048	5%	4,851	-4%
8,970	-17%	10,108	-18%
<b>1,758,269</b>	<b>134%</b>	<b>1,998,624</b>	<b>186%</b>
27,293	18%	92,122	108%
13,870	18%	70,112	325%
342,395	37%	993,435	368%
<b>1,402,452</b>	<b>437%</b>	<b>983,180</b>	<b>133%</b>
210,368	437%	147,477	133%
<b>1,192,084</b>	<b>437%</b>	<b>835,703</b>	<b>133%</b>
253,205	122%	304,304	194%
<b>844,991</b>	<b>1463%</b>	<b>431,093</b>	<b>91%</b>

Comparativo de Ventas y Utilidad Neta: Presupuesto, 2006 y 2007



Comparativo Costos y Gastos: Presupuesto, 2006 y 2007



COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE

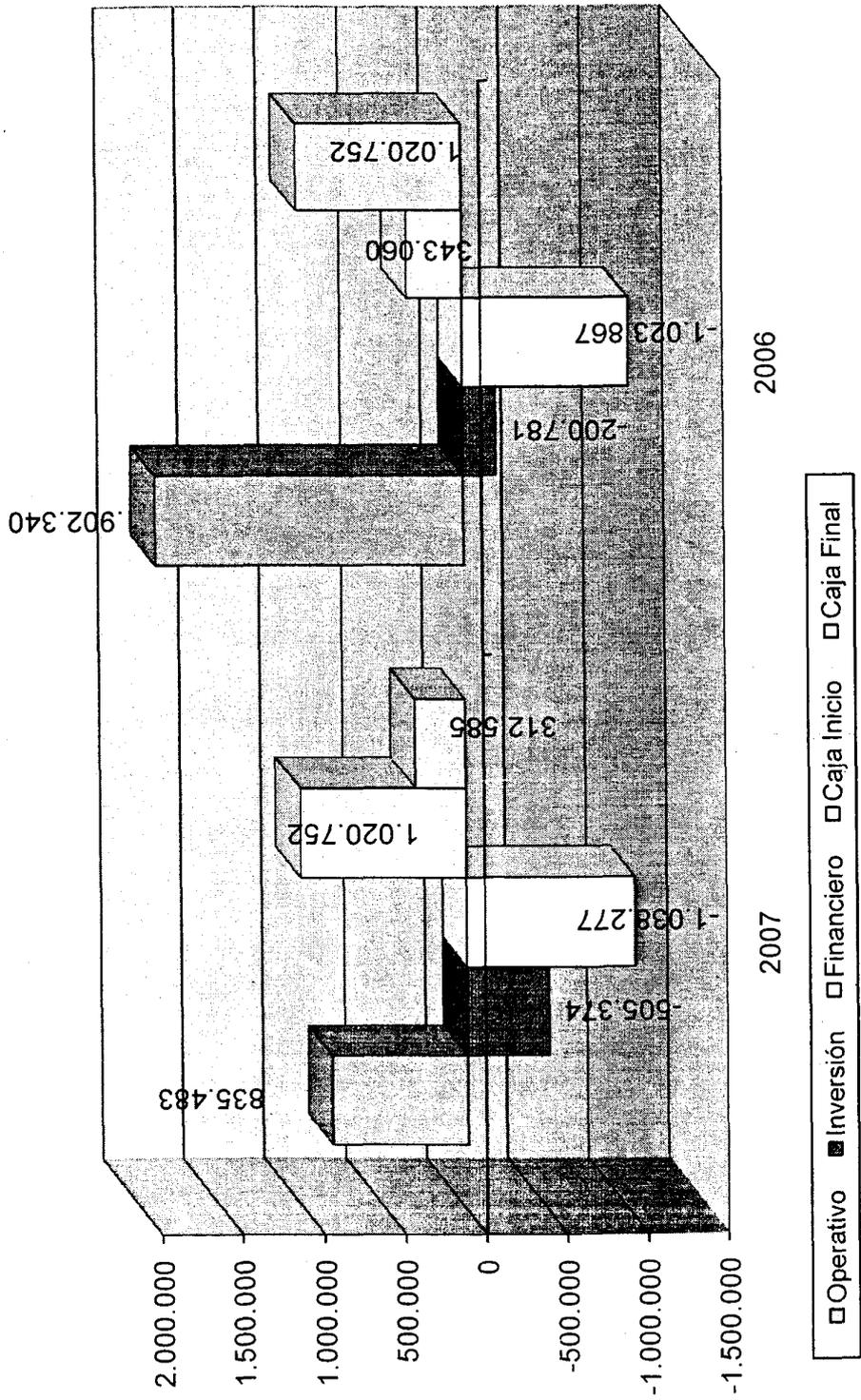
GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

CUADRO N° 5.3

FLUJO DE EFECTIVO (ACTUAL Y AÑO ANTERIOR)

	Diciembre-07	Diciembre-06
<b>UTILIDAD / (PÉRDIDA) NETA</b>	1.723.035	320.583
Ajustes para conciliar la utilidad / (pérdida) neta con el efectivo:		
Depreciaciones de activos fijos	176.677	179.599
Revalorización de terrenos	1.117.551	
Amortizaciones de activos diferidos	0	
Provisión para cuentas incobrables	0	57.666
Otras provisiones (laborales)	0	
Capitalizaciones	0	
Disminución en Acciones en Otras Empresas	0	
Ajuste valor patrimonial proporcional	0	
Resultados Ejercicios Anteriores	0	
	<u>3.017.263</u>	<u>557.848</u>
<b>FLUJO DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Cambios en activos y pasivos		
Cuentas por cobrar comerciales	(2.458.078)	1.499.154
Inventarios	441.881	381.545
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	(261.819)	(159.611)
Cargos diferidos	862	5.929
Cuentas por pagar	97.047	(744.795)
Pasivos laborales, fiscales y otros	(1.672)	362.271
Pasivos laborales, fiscales y otros		
<b>Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de operación</b>	<b>835.483</b>	<b>1.902.340</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Adquisición de propiedad, planta y equipo	(505.374)	(200.781)
<b>Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de inversión</b>	<b>(505.374)</b>	<b>(200.781)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE (EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>		
Incremento (disminución) de obligaciones por pagar a bancos, neto	(1.174.341)	(565.622)
Incremento (disminución) de obligaciones por pagar a relacionadas, neto	136.064	(458.245)
<b>Efectivo neto proveniente de (utilizado en) actividades de financiamiento</b>	<b>(1.038.277)</b>	<b>(1.023.867)</b>
<b>Disminución (incremento) neto durante el año</b>	<b>(708.168)</b>	<b>677.692</b>
Saldo inicial	1.020.752	343.060
<b>Saldo final</b>	<b>312.585</b>	<b>1.020.752</b>

# Comparativo Flujo de Efectivo 2007 -2006



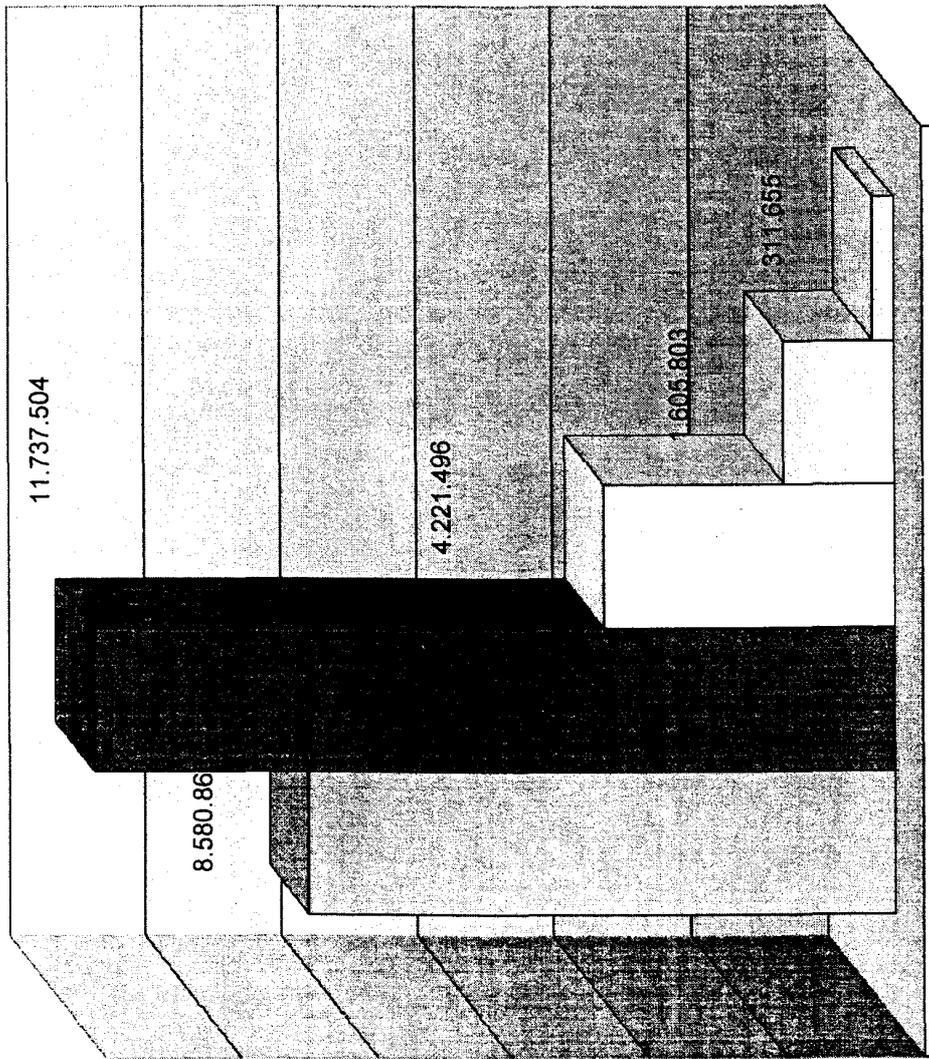
Operativo  
  Inversión  
  Financiero  
  Caja Inicial  
  Caja Final



	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>INGRESOS</b>													
Inversión (A)													0
PRESTAMOS			120.000		600.000	600.000	900.000	500.000	1.000.000		500.000		4.220.000
Préstamo HOLDING DINE													0
Préstamo ( FMSB)													0
Préstamo BCO PACIFICO			377		722	336							0
INTERESES POR INVERSIONES	61												1.496
Intereses inversión (A)													0
Intereses inversión (B)	61	0	120.377	0	600.722	600.336	900.000	500.000	1.000.000	0	500.000	0	4.221.496
<b>TOTAL INGRESOS</b>													
<b>EGRESOS</b>													
Inversión (A)													0
Inversión (B)													0
<b>PAGO DE PRESTAMOS</b>				1.299.740									0
Cancelación Pimo HOLDING DINE	8.446	8.449	8.452										0
Cancelación Pimo (FMSB)													0
Cancelación Pimo. Bco Pacifico	267.502												1.325.086
Préstamo BCO PACIFICO													0
<b>PAGO DE INTERESES</b>				874	12.341								0
Pago Interés Pimo. HOLDING DINE													0
Pago Interés Pimo. (FMSB)	275.948	8.449	8.452	1.300.614	12.341	600.336	900.000	500.000	1.000.000	0	500.000	0	1.605.803
<b>TOTAL EGRESOS</b>													
<b>FLUJO FINANCIERO</b>													
Saldo inicial	852.601	400.518	161.690	1.779.298	143.884	137.331	176.156	415.407	197.068	478.511	311.111	756.664	
Flujo Operativo	-176.197	-230.379	1.505.683	-334.800	-594.935	-561.511	-660.749	-718.339	-718.557	-167.400	-54.447	-445.008	
Flujo Financiero	-275.887	-8.449	111.925	-1.300.614	589.381	600.336	900.000	500.000	1.000.000	0	500.000	0	
<b>FLUJO DE NETO DE CAJA</b>													
	400.518	161.690	1.779.298	143.884	137.331	176.156	415.407	197.068	478.511	311.111	756.664	311.655	

Observación:  
 Bancos 311.655  
 Fondos rotativos de caja 930  
 Efectivo de caja al cierre (pago clientes) 0  
 Total Caja Bancos 312.585

Flujo de Caja a Diciembre 2007



Ingresos Operativos  
  Egresos Operativos  
  Ingresos Financieros  
  Egresos Financieros  
  Saldo Final de Caja

## COMPLEJO INDUSTRIAL HOLDINGDINE

## GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

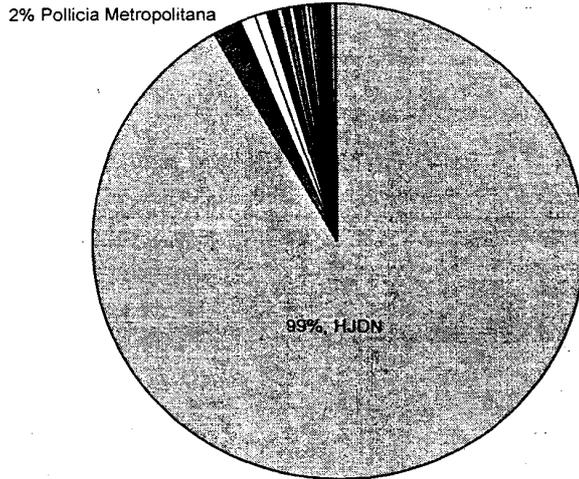
## CUADRO N° 5.5

## CARTERA POR EDADES

PERIODO: DICIEMBRE 2007

DEUDORES	por vencer	VENCIMIENTO EN DIAS					TOTAL
		1 a 30 días	31 a 60 días	61 a 90 días	91 a 120 días	más de 120 días	
HONORABLE JUNTA DE DEFENSA NAC	165.085,01	5.889.997,46					6.055.082
POLICIA METROPOLITANA QUITO	2.958,12	122.518,26					125.476
DIRECCION DE BIENESTAR DE LA ARMADA	61.953,85				6.490,06	337,23	68.781
CONSUMIDOR FINAL ( Vtas ESFORST)						50.302,09	50.302
COLEGIO MILITAR ABDON CALDERON				35.995,48		7.376,07	43.372
MARCELO CARDONA IZURIETA		26.354,40					26.354
SUPERMERCADOS LA FAVORITA		26.236,19					26.236
ANTONIO TACAN SALINAS		23.582,08					23.582
C&S SEPRIV CIA. LTDA.	22.848,04						22.848
CUERPO DE ING. DEL EJERCITO		9.206,78	2.114,38		9.909,96		21.231
ESCUELA MILITAR ELOY ALFARO	19.830,80					473,98	20.305
COLEGIO MILITAR HEROES DEL 41	489,31	15.611,67					16.101
COLEGIO MILITAR LAURO GUERRERO						15.143,59	15.144
DIPROIN						11.485,50	11.486
GRUPO DE TRABAJO AMAZONICO				6.806,80			6.807
SEYPRO CIA. LTDA.						6.326,76	6.327
ESMA "COSME RENNELLA B"					6.097,28		6.097
ALMACEN LA BALVINA (RITA CONDE			3.002,90				3.003
ACERIA DEL ECUADOR S.A			2.958,65				2.959
LICEO MILITAR CAPT.GIOVANNI CALLES						2.923,20	2.923
SR.REMIGIO CEDILLO ASTUDILLO			1.231,31	1.591,12			2.822
COLEGIO MILITAR TNTE.HUGO ORTI		1.824,27				819,55	2.644
SRA VITALIA HERRERA			2.621,23			20,60	2.642
EMPLEADOS COMPLEJO S A		153,71		620,01		1.684,26	2.458
BATALLON DE SELVA # 17 ZUMBA		674,79			1.037,63	186,91	1.899
CONSUMIDOR FINAL ( Alm. Saldos)		525,10	1.139,12		225,50		1.890
MUNICIPIO SAN VICENTE						1.622,25	1.622
COMSUMIDOR FINAL (Alm. Matriz)		342,97	567,06	23,21	124,28	548,34	1.606
ESCUELA TECNICA DE LA FUERZA AEREA						1.472,33	1.472
CLIENTES VARIOS	5.490,45	2.453,28	1.720,91	1.472,07	2.387,23	12.667,85	26.192
							C
<b>TOTALES</b>	<b>278.656</b>	<b>6.119.481</b>	<b>15.356</b>	<b>46.509</b>	<b>26.272</b>	<b>113.391</b>	<b>6.599.663</b>
<b>%</b>	<b>4%</b>	<b>93%</b>	<b>0%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>

### Composición de la Cartera por Cliente



COMPLEJO INDUSTRIAL HOLINGDINE

GESTION DEL PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD

INDICES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA / VARIABLES	INTERPRETACION	PERIODO ANTERIOR	PRESUPUESTO	PERIODO ACTUAL
LÍQUIDEZ	$\frac{PC}{FC} = \text{IL} = \text{veces}$ $PC = \text{Pasivo Corriente}$ $FC = \text{Activo Corriente}$	Determina las veces que a empresas de corto plazo	1.48	2.25	1.97
LÍQUIDEZ NETA	$\frac{PC - I}{FC} = \text{LN} = \text{veces}$ $PC = \text{Activo Corriente}$ $FC = \text{Pasivo Corriente}$ $I = \text{Inventario}$ $LN = \text{Liquidez Neta}$	Determina en forma más rigida las veces y la capacidad que tiene la empresa para atender las obligaciones de corto plazo	0.87	1.38	1.34
SOLIDEZ FINANCIERA	$\frac{PT}{N} = \text{N} = \%$ $PT = \text{Pasivo Total}$ $N = \text{Sobres}$	Es el porcentaje de terceros que financian o aportan el activo total de la empresa	62%	38%	46%
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	$\frac{CAC}{Tas} * (\text{días})$	Determina el número de días promedio que los deudores pagan sus obligaciones y deudas con la empresa	189	135	194
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS	$\frac{CXP}{Costos} * (\text{días})$	Determina el número de días promedio que las compañías pagan a sus proveedores	37	77	31
ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{I}{COSTOS} * (\text{días})$ $I = \text{Inventario}$	Determina las veces en que se adquieren inventarios para la producción dentro del periodo	222	130	146
MARGEN SOBRE VENTAS	$\frac{TN}{AT} = \text{MIV} = \%$ $TN = \text{Utilidad Neta}$ $AT = \text{Ventas del Periodo}$ $MIV = \text{Margen sobre Utilidad}$	Determina el porcentaje de beneficios respecto a las Ventas Totales acumuladas.	0.62%	5%	6.63%
ROE	$\frac{F}{P} = \text{MRO} = \%$ $F = \text{Utilidad Neta}$ $P = \text{Patrimonio}$ $MRO = \text{Margen sobre Patrimonio}$	Determina el porcentaje de beneficio respecto al patrimonio de la empresa.	1.35%	9%	12.66%
ROI	$\frac{F}{A} = \text{MRA} = \%$ $F = \text{Utilidad Neta}$ $A = \text{Activos}$ $MRA = \text{Margen en Activos}$	Determina el porcentaje de beneficio respecto al total de activos de la empresa.	0.51%	5%	6.83%

## **VI. PROPUESTA DEL DESTINO DE LAS UTILIDADES (cronograma de pago).**

Asignar \$627.000,00 para la adquisición de maquinaria, para la modernización de la planta de vestuario.

## **VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones:**

- ❖ En el periodo de enero a diciembre del 2007, en lo referente a la producción física ejecutada de las líneas de vestuario, calzado y equipo se alcanzaron índices de 108 %, 95% y 95 % respectivamente con relación a lo presupuestado.
- ❖ En cuanto al cumplimiento de la producción ejecutada en el presente período con relación al mismo período del año anterior en las líneas de vestuario, calzado y equipo, se alcanzaron valores del orden 86%, 106% y 107% respectivamente.
- ❖ En lo relacionado a las ventas valoradas estas alcanzaron los siguientes resultados:
  - Las ventas valoradas de vestuario alcanzaron \$ 9.676.679,00, esto representa un 145% de lo presupuestado.
  - Las ventas valoradas de calzado alcanzaron \$ 2.653.514,00, esto representa el 96 % de lo presupuestado.
  - En ventas valoradas de equipo se alcanzó \$1.290.474,00, lo que representa el 185 % de lo presupuestado.
  - En ventas valoradas totales se alcanzó \$ 13.620.663,00, lo que representa el 133 % de lo presupuestado y un 136 % de lo ejecutado en el mismo período del año 2006.
  - Del total de las ventas valoradas el 67,79 % corresponde a la Fuerza Terrestre y el 32,21% a terceros.
- ❖ El proyecto de desarrollo de nuevos productos, se está orientando hacia la focalización y especialización en ropa de trabajo y uniformes, cumpliendo así con el Alineamiento Estratégico, establecido para el CIFF.

- ❖ Se continúa con el proyecto de apoyo a la comunidad, al facilitar las pasantías para los estudiantes de colegios, universidades e institutos educativos.
- ❖ La mayoría de la capacidad instalada de la planta se ha utilizado en la ejecución de los contratos para la Fuerza Terrestre, al igual que con el C.E.E., DRS, FAE, Marina, EMAAP, Municipios.
- ❖ Se ejecutó el proyecto de adquisición de maquinaria para la Planta de Vestuario, con recursos del presupuesto del 2007 de la empresa.
- ❖ Se está cumpliendo con lo que dispone la Ley de Tercerización Laboral, que establece un máximo del 50 % de personal tercerizado con relación al total de los trabajadores de la empresa.
- ❖ La empresa cumple con lo que establece la ley en lo relacionado a incluir dentro de su nómina a personal discapacitado en al menos el 2 % del total de trabajadores.
- ❖ Se observa un incremento en las ventas ejecutadas del 34% en relación a las presupuestadas.
- ❖ Los costos de ventas decrecen con respecto al presupuesto, debido a que se proyectó incrementos de mano de obra y materia prima que no se ejecutaron en el período.
- ❖ La utilidad operacional es de \$1'723 mil (13% con respecto a las ventas).
- ❖ La HJDN cancela anticipos del 40% sobre contratos que suman 9'089 mil, a finales del año 2007, obligando a la compañía a contraer deuda con intereses del 9%.
- ❖ Se ejecutó la depuración de inventarios obsoletos y de lenta rotación, lo cual impacta en los activos de la compañía, ya que se presentan existencias saneadas, de alta rotación y con mayor capacidad de realización en efectivo.
- ❖ El Patrimonio de la compañía se incrementó considerablemente con respecto al año 2007. El Patrimonio corresponde al 54% de los Pasivos.

**Recomendaciones:**

- ❖ Continuar con el Programa de renovación de equipo y maquinaria obsoleta, aprobado por la Matriz del HoldingDine para el año 2008, en la línea de confección y calzado.

- ❖ Formalizar y acordar con la Fuerza Terrestre, una Planificación que permita regularizar, de manera adecuada, la fabricación de elevados volúmenes de artículos en tiempos muy cortos y disminuir el efecto de bajas cargas de trabajo, en unos periodos, y grandes picos de producción en otros.
- ❖ Gestionar con los mandos de la F. T. y HJDN los pagos oportunos por concepto de contratos ejecutados.
- ❖ Alcanzar del mando de la Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea realicen compras directas de uniformes y artículos de intendencia, por montos que puedan ser adquiridos por los comandantes de Fuerza, con la debida autorización Ministerial.
- ❖ Apoyo en la Gestión de Marketing, en especial en la parte de publicidad para poder introducir nuestros productos en el mercado y dar a conocer todas las bondades y beneficios que tienen nuestros productos, y así de esta manera ganar presencia en el mercado, realizando una campaña agresiva de publicidad para posicionar nuestro nombre comercial Fame Complejo Industrial y beneficiarnos del posicionamiento de marca y calidad que este tiene.
- ❖ Gestionar para que los requerimientos de la Fuerza se los haga con la debida anticipación para tener el tiempo suficiente para la compra de materias primas y la confección de las prendas.
- ❖ Realizar la encuesta de clima laboral en la empresa, por parte de la Matriz del HoldingDine.
- ❖ Analizar desde la Corporación la cuenta Patrimonio de la compañía, para identificar, con respecto a los rendimientos del Accionista, si es adecuado el valor de dicha cuenta.

**Ing. Carlos Procel**

**Crnl. de E.M.C. (S.P)**

**Gerente General del Complejo Industrial FabrilFame.**

