EMSAAIRPORT SERVICES CEM

INFORME DEL COMISARIO

2016

INFORME DEL COMISARIO

Contenido

I. INFORMACIÓN GENERAL

II. REQUERIMIENTOS LEGALES Y REGULATORIOS

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS FINANCIEROS

- 3.1 Ingresos
- 3.2 Gastos
- 3.3 Estructura del Capital
- 3.4 Indicadores Financieros
- 3.5 Evolución del efectivo

IV. CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO POR PARTE DEL GERENTE GENERAL

V. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE EMSA

VI. AVANCE AL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES AL INCIDENTE DEL 23 DE FEBRERO 2016

VII. OPINIÓN

INFORME DEL COMISARIO

Señores
MIEMBROS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE EMSAAIRPORT SERVICES CEM
Presente.-

En cumplimiento a lo dispuesto por el Art. 279 de la Ley de Compañías y al Art. 29 del Estatuto de la Compañía, he procedido a la revisión de los Estados Financieros al 31 de diciembre 2016 (Balance General, Estado de Resultados Integral y Estado de Evolución del Patrimonio) de EMSAAIRPORT SERVICES CEM.

La revisión fue realizada con el objeto de obtener una certeza razonable, no absoluta, que permita determinar que los Estados Financieros contienen información correcta, ausentes de errores importantes o que pudiera alterar la situación financiera de la empresa. La revisión incluyó, por muestreo y pruebas selectivas, un examen del contenido de los informes de los Estados Financieros mencionados.

Además de los Estados Financieros, he procedido a realizar una visita de verificación a la empresa, con el fin de conocer en detalle y constatar el cumplimiento del plan de acciones correctivas propuesto por la misma empresa, luego del incidente de colisión de un vehículo generador (G07) de EMSA al motor de una aeronave Embraer 190 de la empresa TAME E.P. Esta primera visita se realizó el 15 de marzo de 2017 y el informe con las respectivas recomendaciones, fue presentado al Sr Director General del ISSFA mediante oficio N° 17-JEMI-b-69 del viernes 17 de marzo de 2017. Esta visita coincidió con la lectura del informe de auditoría independiente de la empresa KPMG a los estados financieros de la empresa correspondientes al año 2016, por lo que tuve la oportunidad de participar en dicha lectura.

La segunda visita de verificación, se realizó el 24 de marzo de 2017, con la finalidad de revisar registros y absolver inquietudes respecto a los estados financieros, cumplimiento de resoluciones del Directorio, revisión de la estructura orgánica/funcional y desempeño general de la empresa.

En mi calidad de Comisario Principal de EMSAAIRPORT SERVICES CEM, me permito a continuación presentar el desarrollo del siguiente informe:

I. INFORMACIÓN GENERAL

La compañía EMSAAIRPORT SERVICES CEM se constituye el 10 de noviembre de 1994, mediante escritura pública debidamente inscrita en el Registro Mercantil, el día 04 de enero de 1995. Su Estatuto ha sido varias veces reformado, siendo la última y vigente a la fecha, la registrada mediante escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil, el 11 de marzo de 2011. Es una empresa de economía mixta, de nacionalidad ecuatoriana con domicilio principal en la ciudad de Quito, y cuyo capital social se divide, el 70 % de propiedad del Instituto de Seguridad Social de Fuerzas Armadas ISSFA y el 30 % la empresa Internacional

SWISSPORT FRANCE HOLDING SAS, ésta última desde el 24 de diciembre del 2013, en que adquirió la acciones a SERVISAIR SAS.

Según el Estatuto, el objeto social de la compañía, es la prestación de servicios aeroportuarios en el Ecuador, pudiendo extender su actividad a otras ramas relacionadas con el fin que persigue. Podrá dedicarse a la comercialización directa de sus servicios de mercadeo por cuenta de terceros; podrá representar a empresas o compañías nacionales o extranjeras que actúen en campos similares al fin que persigue la sociedad. Podrá importar y exportar maquinaria, equipos, herramientas, repuestos y más artículos necesarios que requiera la sociedad para el cumplimiento de su objeto social. Podrá intervenir como socia o accionista de otra u otras compañías y empresas; podrá fusionarse con sociedades que desarrollen actividades similares. Podrá ejecutar las actividades de almacenamiento, transporte , comercialización y servicio de mantenimiento de aeronaves, equipos de vuelo, equipos de apoyo en tierra, y otros necesarios para la operación aeroportuaria, Podrá dedicarse de igual forma al manejo, operación y funcionamiento de almacenes temporales aeroportuarios en el Ecuador. Para el cumplimiento de su objeto la compañía podrá realizar toda clase de actos civiles, mercantiles, fiduciarios y más permitidos por la Ley que se relacionen con su objeto social.

Conforme al objeto social descrito, la compañía ha dedicado su mayor esfuerzo en la generación de ingresos a la venta de los siguientes servicios:

Servicios Básicos (principalmente servicios en rampa)
Servicios adicionales
Manejo de carga en depósito temporal
Honorarios por aterrizaje
Servicios Varios
Manejo de carga en zona de distribución
Manejo de Courier
Manejo de carga
Terminal de carga del Ecuador

II. REQUERIMIENTOS LEGALES Y REGULATORIOS

Para efectos del presente informe de Comisaría, se ha observado la siguiente normativa:

- Ley de Compañías del Ecuador
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Estatuto de la Compañía de Economía Mixta EMSAAIRPORT SERVICES CEM
- Reglamento Interno de Trabajo EMSA
- Manual de Funciones de EMSAAIRPORT SERVICES

III. ANÁLISIS DE RESULTADOS FINANCIEROS

La administración de EMSAAIRPORT SERVICES CEM es responsable de la preparación de los estados financieros de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera y del Control Interno necesario para garantizar que los balances estén libres de distorsiones significativas.

Los datos que se presentan a continuación se extraen del análisis financiero que se presenta en el Anexo "A".

3.1. Ingresos

- Los ingresos operativos de la compañía en el año 2016 fueron de US $ 18'932.220 millones, superior en US $ 429.974 con respecto al año 2015

- Los ingresos ordinarios de la compañía se produjeron durante el año 2016 y comparativamente con el 2015, de la siguiente manera:

DETALLE DE LOS INGRESOS	AÑO		PARTICIPACIÓN		CRECIMIENTO	
	2015	2016	2015	2016	VALOR	%
Servicios Básicos	12.074.893	13.620.037	66,8%	73,2%	1.545.144	12,8
Servicios Adicionales	3.866.245	4.076.960	21,4%	21,9%	210.715	5,5
Manejo de carga, depósito temporal	1.393.225	1.173.404	7,7%	6,3%	(219.821)	-15,8
Honorarios por aterrizaje	1.115.927	1.241.772	6,2%	6,7%	125.845	11,3
Servicios varios	724.953	86.396	4,0%	0,5%	(638.557)	-88,1
Manejo carga, zona distribución	728.070	616.218	4,0%	3,3%	(111.852)	-15,4
Manejo de courier	482.703	563.746	2,7%	3,0%	81.043	16,8
Manejo de carga	432.677	397.665	2,4%	2,1%	(35.012)	-8,1
Terminal de Carga	72.019	23.750	0,4%	0,1%	(48.269)	-67,0
Descuentos	(2.807.084)	(3.194.669)	-15,5%	-17,2%	(387.585)	13,8
TOTALES	**18.083.628**	**18.605.279**	100,0%	100,0%	**521.651**	**2,9**

- El ingreso por manejo de carga en depósito temporal se reduje cerca del 16%, zona de distribución en 15%, Terminal de Carga en 67% con respecto del año anterior. La explicación dada por la administración es que la reducción se presenta debido a la medida de gobierno de no levantar las salvaguardias, vigentes desde el mes de marzo 2015 y también por el cierre de la bodega en la estación de Guayaquil en agosto 2016. Sin embargo, es necesario observar que el servicio de carga, viene experimentando una disminución por cuarto año consecutivo, según se determinó del informe del Comisario del año anterior.

- En cuanto a la reducción en los ingresos por Servicios Varios en el 88%, éstos se refieren al apoyo que solicita la competencia (Andes) para atender sus propios contratos adquiridos y los que se vieron disminuidos por la alianza con Avianca lo que redujo la necesidad de contratar equipos a EMSA.

- La presencia de la cuenta "DESCUENTOS" en los ingresos, hace referencia a las notas de crédito emitidas, por reclamos o errores de facturación, evidenciando que en el año 2016 existieron 2.249 notas de crédito emitidas, lo cual representa un 6,6% del total de facturas emitidas durante el año. La administración ha informado la decisión de cobrar $ 5,00 + IVA por cada nueva factura que solicite el cliente, con lo cual se espera reducir esta cuenta en el futuro.

- Existen servicios que han generado mayores ingresos a la compañía en relación al año anterior, el incremento en servicios básicos de alrededor del 13% es el más significativo y que obedece al incremento en las ventas por los servicios de rampa en el 6,1%, el cual se describe en el siguiente cuadro:

CONSOLIDADO FACTURACION SERVICIOS DE RAMPA:

Clientes	Año 2016	% Particip	Año 2015	% Particip	Crecimiento	%Crecim
COMPANIA PANAMENA DE AVIACION S.A.	2.695.584,31	20,8%	2.225.378,00	18,2%	470.206,31	21,1%
AMERICAN AIRLINES INC.	1.499.713,49	11,6%	1.190.579,57	9,7%	309.133,93	26,0%
UNITED PARCEL SERVICE, CO.	1.313.199,01	10,1%	1.271.768,30	10,4%	41.430,71	3,3%
AEROREPUBLICA S.A.	1.213.409,77	9,4%	1.210.205,60	9,9%	3.204,17	0,3%
CARGOLUX AIRLINES INTERNATIONAL S.A.	812.309,30	6,3%	666.072,10	5,5%	146.237,20	22,0%
ATLAS AIR INC	738.453,91	5,7%	860.786,53	7,0%	(122.332,62)	-14,2%
TAME LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR , EP	-	0,0%	573.540,00	4,7%	(573.540,00)	-100,0%
AVIOR AIRLINES C.A.	589.657,12	4,6%	345.512,80	2,8%	244.144,32	70,7%
IBERIA LINEAS AEREAS DE ESPANA SOCIEDAD ANONIMA OPERADORA	527.786,64	4,1%	528.766,67	4,3%	(980,03)	-0,2%
MARTINAIR HOLLAND N.V.	500.974,80	3,9%	499.354,20	4,1%	1.620,60	0,3%
CENTURION AIR CARGO INC.	488.361,19	3,8%	561.466,28	4,6%	(73.105,09)	-13,0%
DELTA AIR LINES INC.	442.254,38	3,4%	445.063,46	3,6%	(2.809,08)	-0,6%
AEROVIAS DE MEXICO SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE	399.723,33	3,1%	376.092,56	3,1%	23.630,77	6,3%
EMIRATES AIRLINES	356.635,62	2,8%	238.845,40	2,0%	117.790,22	49,3%
UNITED AIRLINES INC.	348.003,83	2,7%	327.326,60	2,7%	20.677,23	6,3%
JETBLUE AIRWAYS CORPORATION	268.341,60	2,1%	-	0,0%	268.341,60	100,0%
FAST COLOMBIA S.A.S.	229.003,40	1,8%	213.632,84	1,7%	15.370,56	7,2%
LINEAS AEREAS SURAMERICANAS S.A.	152.106,70	1,2%	153.054,58	1,3%	(947,88)	-0,6%
otros	377.465,45	2,9%	526.573,47	4,3%	(149.108,02)	-28,3%
Total general	12.952.984	100%	12.214.019	100%	738.965	6,1%

- Del cuadro anterior se concluye que existe una concentración de la facturación superior al 50%, en cuatro clientes principales: COPA, American Airlines, United Parcel y Aerepública, superior en 4% a la concentración del año anterior en los mismos clientes. El incremento en los servicios requeridos por COPA y American durante el 2016, permite establecer una mayor dependencia en estos dos clientes. (32,4%)

- El año 2016, se dejó de servir a TAME E.P., sin embargo se incorporó a un nuevo cliente, Jetblue Airways Corp.

3.2. Gastos

DETALLE DE COSTOS Y GASTOS	2015	2016	CRECIMIENTO	
Consumo de Inventarios	934.441	1.009.035	**74.594**	8,0%
Costo de servicios	59.312	55.184	(4.128)	-7,0%
Gastos de personal	5.932.983	6.177.954	**244.971**	**4,1%**
Concesiones	1.746.832	1.725.305	(21.527)	-1,2%
Arrendamientos	1.807.185	1.800.137	(7.048)	-0,4%
Depreciación	1.373.891	1.307.698	(66.193)	-4,8%
Honorarios profesionales	287.574	283.955	(3.619)	-1,3%
Publicidad	22.659	-	(22.659)	-100,0%
Servicios Básicos	236.840	229.461	(7.379)	-3,1%
Seguros	163.981	168.731	4.750	2,9%
Impuestos	136.210	324.869	**188.659**	138,5%
Amortización de Intangibles	100.000	100.000	-	0,0%
Gastos de viaje	26.465	25.832	(633)	-2,4%
Provisión CxC	20.145	20.351	206	1,0%
Gastos de representación	31.379	14.426	(16.953)	-54,0%
Otros Gastos	418.154	607.306	**189.152**	45,2%
TOTAL	**13.298.051**	**13.850.244**	**552.193**	**4,2%**

- El gasto por consumo del inventario se incrementó en el 8% respecto del año anterior, lo cual, a su vez, se justifica como consecuencia directa del incremento en los ingresos por servicios de rampa.

- El incremento en Gastos de Personal, tiene referencia con la contratación de 71 operadores para atender en contrato adquirido con la empresa Avianca, en el mes de diciembre 2016

- El incremento del gasto por impuestos, equivalente al 138,5% con respecto al año 2015, se debió principalmente a la contribución solidaria del 3% del EBT por el terremoto del 16 de abril. Esta contribución (aproximadamente $ 150.000) sumado a la contribución operativa brindada por la compañía y a los costos de traslado de maquinaria y equipos,

suma un total de aproximadamente US $ 300.000 contribuidos por EMSA ante la emergencia.

- El incremento del 45,2% en la partida "Otros Gastos", se relacionan principalmente a multas impuestas por el IESS por accidentes laborales (3 casos) y por la SENAE debido al incumplimiento de procedimientos del personal nuevo.

3.3. Estructura del Capital

- Del **Estado de Situación Financiera** al 31 de diciembre de 2016, se extrae lo siguiente :

				PARTICIPACIÓN		% Crecimiento	
ACTIVOS	**Nota**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**Valor**	**%**
Efectivo	6	7.388.425	9.286.996	41,1%	38,8%	1.898.571	25,7%
Inversiones	7	381.486	364.436	2,1%	1,5%	(17.050)	-4,5%
Cuentas por cobrar	8	2.075.085	2.208.881	11,5%	9,2%	133.796	6,4%
Clientes		*2.013.059*	*1.997.844*	11,2%	8,3%	(15.215)	-0,8%
Otras		*62.026*	*211.037*	0,3%	0,9%	149.011	240,2%
Inventarios	9	1.148.049	922.834	6,4%	3,9%	(225.215)	-19,6%
Pagos Anticipados		103.046	108.926	0,6%	0,5%	5.880	5,7%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		**11.096.091**	**12.892.073**				
Propiedad y Equipo	10	5.917.979	10.177.617	32,9%	42,5%	4.259.638	72,0%
Intangible	11	725.000	625.000	4,0%	2,6%	(100.000)	-13,8%
Otros Activos		243.236	245.857	1,4%	1,0%	2.621	1,1%
TOTAL ACTIVO		**17.982.306**	**23.940.547**	**100,0%**	**100,0%**	**5.958.241**	**33,1%**
PASIVOS							
Proveedores	12	265.513	467.203	1,5%	2,0%	201.690	76,0%
Otras por pagar	13	1.646.010	1.828.239	9,2%	7,6%	182.229	11,1%
Beneficios Empleados CP	16	399.715	495.889	2,2%	2,1%	96.174	24,1%
Provisión	14	204.679	204.679	1,1%	0,9%	-	0,0%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		**2.515.917**	**2.996.010**				
Beneficios Empleados LP	16	1.315.587	1.732.968	7,3%	7,2%	417.381	31,7%
Impuesto diferido	15d	377.820	1.159.956	2,1%	4,8%	782.136	207,0%
TOTAL PASIVO		**4.209.324**	**5.888.934**				
Recursos Propios	17	1.582.807	1.582.807	8,8%	6,6%	-	0,0%
Resultados acumulados		12.190.174	16.468.806	67,8%	68,8%	4.278.632	35,1%
TOTAL PATRIMONIO		**13.772.981**	**18.051.613**			4.278.632	31,1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**17.982.305**	**23.940.547**	**100,0%**	**100,0%**	**5.958.242**	**33,1%**

- El Capital de Trabajo, como resultado de la diferencia entre los activos y pasivos circulantes, es de US $ 9,9 millones, lo cual excede a las necesidades reales para atender la operación en el corto plazo, calculado en aproximadamente US $ 3,2 millones. (Anexo "A" : Determinación real de necesidades operativas de fondos). Esta diferencia de efectivo debe mantenerse en activos rentables de bajo riesgo.

- Al final del período, la Compañía obtuvo rentabilidad derivada de inversiones financieras al corto plazo por US $ 364 mil.

- La estructura de los activos, al igual que en el año anterior, mantiene su concentración en los activos corrientes, sin embargo para el 2016 en un 54% del total de activos, a diferencia del 62% del año anterior, debido a la revaluación de activos que incrementó el valor de la propiedad y equipo en US $ 4,3 millones aproximadamente. (72%)

- El total de activos circulantes es de $ 12,9 millones, de los cuales US $ 9,6 millones (74%) corresponden a Efectivo y/o equivalentes de Efectivo

- Durante al año 2016, la empresa realizó nuevas inversiones en activos fijos por US $274.656, lo que representa el 17% de lo adquirido durante el año 2015. Sin embargo, se realizó la revaluación de la maquinaria y equipo por US $ 5,4 millones.

- Se realizó la revaluación o revalorización del equipo y maquinaria de la compañía en función a lo provisto por la NIC 16 , la cual indica textualmente:

> 31. *Con posterioridad a su reconocimiento como activo, un elemento de inmovilizado material cuyo valor razonable pueda medirse con fiabilidad, **se contabilizará por su valor revalorizado**, que es su valor razonable, en el momento de la revalorización, menos la amortización acumulada y el importe acumulado de las pérdidas por deterioro de valor que haya sufrido. Las revalorizaciones se harán con suficiente regularidad, para asegurar que el importe en libros, en todo momento, no difiera significativamente del que podría determinarse utilizando el valor razonable en la fecha del balance*
>
> *34. La frecuencia de las revalorizaciones dependerá de los cambios que experimenten los valores razonables de los elementos de inmovilizado material que se estén revalorizando. Cuando el valor razonable del activo revalorizado difiera significativamente de su importe en libros, será necesaria una nueva revalorización. 7 Diciembre 2005 NIC 16 Algunos elementos de inmovilizado material experimentan cambios significativos y volátiles en su valor razonable, por lo que necesitarán revalorizaciones anuales. Tales revalorizaciones frecuentes serán innecesarias para elementos de inmovilizado material con variaciones insignificantes en su valor razonable. Para éstos, pueden ser suficientes revalorizaciones hechas **cada tres o cinco años.***

- La revalorización de los activos, se realizó con la empresa independiente MC STERN CIA LTDA, cuya certificación vigente como Perito Avaluador, fue debidamente confirmada con la Superintendencia de Compañías. Se requirió a la administración de EMSA que el informe de revalorización de la maquinaria y equipo, no conste como realizado por la empresa MC Stern-BDO Consulting, ya que la certificación es exclusivamente para la primera, lo cual fue acogido favorablemente.

- El equipo y maquinaria de la compañía incrementó en US $ 5,4 millones su valor por la revaluación, la cual una vez incluidas las adquisiciones, depreciaciones y ajustes representa en un incremento de US $ 4,3 millones en la propiedad y equipo, lo que finalmente se traduce en un incremento del 31% en el Patrimonio

3.4. Indicadores Financieros

Liquidez:

	2015	2016
Liquidez	4,41	4,30
Activo Corriente	11.096.091	12.892.073
Pasivo Corriente	2.515.917	2.996.010
Prueba Ácida	3,95	4,00
Activo Corriente - Inventario	9.948.042	11.969.239
Pasivo Corriente	2.515.917	2.996.010

Operativos:

Dias promedio de Caja	200	241
Dias promedio de CxC	40	39
Dias promedio de Inventarios	43	34
Dias promedio pago proveedores	10	17

Eficiencia:

Rotación Activo Fijo	2,6	1,70
Rotación del Activo Total	1,0	0,78

Deuda:

Razón de endeudamiento	23,4%	24,6%
Apalancamiento	1,8	1,7

Rentabilidad:

Tradicional:

ROA	22,1%	16,1%
ROE	40,6%	27,1%
Dupont:		
Margen Contribución	0,22	0,21
Rotación Activos	1,01	0,78
Apalancamiento	1,80	1,70

- Los días de permanencia de las cuentas por cobrar fue de 39, muy similar a lo registrado en el año anterior, mientras que los días promedio de pago a proveedores fue de 17. No existe coherencia entre el cobro y el pago. Se debe trabajar con financiamiento de proveedores en plazos similares a los del crédito que se otorga a los clientes, siendo lo óptimo a 30 días para así optimizar el capital de trabajo.

- La rotación del activo fijo de 1,7 fue menor al del año 2015, sin embargo, se explica debido al efecto de la revalorización de los activos en este índice y que sin embargo permite establecer cada dólar invertido en Activos, produce 1,7 dólares de ingreso.

- El nivel de endeudamiento total de la empresa es del 24,6%, ligeramente superior al del año anterior y afectada por la revalorización que incrementó el valor del total de activos.

- El apalancamiento es uno de los tres factores que explica el crecimiento de una empresa, dentro del sistema Dupont. También afectado por la revalorización y por ello muestra un índice ligeramente menor al del año anterior.

- Los índices de rentabilidad, se mantienen reflejando un excelente desempeño financiero para los accionistas de la empresa. Así el rendimiento sobre la inversión fue del 16,1 % y el rendimiento sobre el capital o recursos propios ROE de 27,1 %. Estos dos indicadores de rentabilidad son inferiores a los experimentados en el año anterior debido al efecto que sobre ellos tiene la revalorización de la maquinaria y equipo.

- El porcentaje del EBT del año 2016 fue del 27,1% , inferior en 1,8% con respecto al EBT del año 2015, y la utilidad neta se redujo en 3,2% respecto a la del año anterior, debido principalmente al incremento de los gastos operativos en el 9,7%, lo cual como se explicó anteriormente, tiene su origen en mayor pago de impuestos (incremento del 138,5%) por la contribución solidaria (terremoto) y gastos de personal (incremento del 4,1%) como consecuencia de la contratación de 71 operadores para atender contrato con Avianca, vigente desde el mes de diciembre 2016, el cual debe ser periódicamente evaluado con el fin de verificar que los ingresos provenientes del contrato justifiquen los costos operacionales y generan beneficio para la compañía. (ver N°9 de matriz **Anexo "B"**)

ESTADO DE RESULTADOS	2015	2016	CRECIMIENTO	
Ingreso Servicios	18.083.628	18.605.279	521.651	2,9%
Costo de los Servicios	9.696.428	9.900.720	204.292	2,1%
Margen Bruto	**8.387.200**	**8.704.559**	317.359	3,8%
Otros Ingresos Operativos	155.790	22.694	(133.096)	-85,4%
Gastos Operativos	3.601.625	3.949.524	347.899	9,7%
EBIT	**4.941.365**	**4.777.729**	(163.636)	-3,3%
Ingresos Financieros	262.828	304.247	41.419	15,8%
Gastos Financieros	81.161	49.247	(31.914)	-39,3%
EBT	**5.123.032**	**5.032.729**	(90.303)	-1,8%
Impuestos	1.147.963	1.186.202	38.239	3,3%
Utilidad Neta	**3.975.069**	**3.846.527**	**(128.542)**	**-3,2%**

3.5. Evolución del efectivo

A diciembre 2016, una vez consideradas las inversiones en activos fijos, pagados dividendos y solventados los compromisos de la compañía, el saldo de efectivo y sus equivalentes es de US $ 9,7 millones:

EVOLUCIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO Expresado en miles de US $	2016	2015	2014
Flujo Operativo	$ 5.714.587,00	$ 4.514.508,00	$ 5.848.116,00
Flujo Aplicado a Inversiones	$ 29.591,00	$ (1.204.517,00)	$ (518.141,00)
Flujo proveniente del Financiamiento	$ (3.862.657,00)	$ (4.453.090,00)	$ (4.554.629,00)
Incremento/Disminución neto de Efectivo	$ 1.881.521,00	$ (1.143.099,00)	$ 775.346,00
Saldo Inicial de Efectivo o Equivalentes	$ 7.769.911,00	$ 8.913.010,00	$ 8.137.664,00
Saldo Efectivo o Equivalentes al final del año	$ 9.651.432,00	$ 7.769.911,00	$ 8.913.010,00

Al 31 de diciembre 2016, la empresa mantuvo inversiones financieras en un solo banco local, con rendimientos anuales del 6%, situación similar a lo ocurrido en el año anterior:

Institución Financiera	Tasa	Vence	2016	2015
Produbanco S.A.	6%	24-feb-17	$ 150.000	$ 158.943
Produbanco S.A.	6%	11-sep-17	$ 136.000	$ 144.107
Produbanco S.A.	6%	17-abr-17	$ 78.436	$ 78.436
			$ 364.436	$ 381.486

La compañía mantiene una liquidez que a lo largo de los últimos años, supera sus necesidades de capital de trabajo, tal como se evidencia a continuación:

-INTENCIONALMENTE EN BLANCO-

DETERMINACIÓN REAL DE NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS		
	AÑO 2015	AÑO 2016
Supuesto Dias Caja	90	90
Supuesto de CxC	35	35
Supuesto de Inventario	43	34
Supuesto de pago a proveedores	30	30
Caja y equivalentes	3.324.513	3.462.561
Cuentas por cobrar	1.758.131	1.808.847
Otras CxC	62.026	211.037
Inventarios	1.148.049	922.834
Pagos Anticipados	103.046	108.926
(-) Proveedores	(808.036)	(825.060)
(-) Proveedores, no facturado	(575.543)	(745.859)
(-) Otras ctas por pagar, ISR-IVA	(1.070.467)	(1.082.380)
(-) Obligaciones Empleados	(399.715)	(495.889)
(-) Otros	(204.679)	(204.679)
TOTAL NOF	**3.337.325**	**3.160.338**
CAPITAL DE TRABAJO	**8.580.173**	**9.896.063**
Inversión / (Financiamiento)	5.242.848	6.735.725
Interés anual al 5%	262.142	336.786

Lo anterior permite establecer que el exceso de liquidez puede generar mayores niveles de rentabilidad para los accionistas, las necesidades operativas reales de fondos constituyen la tercera parte del capital de trabajo disponible.

Al cierre del presente ejercicio, las utilidades retenidas incluyendo las reservas facultativas mantienen un valor superior a los US $ 16 millones, incrementado respecto de los US $ 12 millones del año anterior, debido principalmente a la revalorización de los activos.

IV. CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DEL DIRECTORIO POR PARTE DEL GERENTE GENERAL

Al verificarse los registros de las Actas de las sesiones de la Junta General de Accionistas y del Directorio, se comprobó que los documentos se encuentran archivados en carpetas con protección de hojas plásticas. Es necesario que estos registros sean mantenidos con la seguridad y formalidad que el caso amerita, por lo que es necesario disponer que los Libros de Actas sean debidamente identificados, numerados y empastados. (ver N° 24 del Anexo "B")

En la calidad de representante legal de la compañía, se pudo constatar y certificar que el sujeto pasivo EMSAAIRPORT SERVICES CEM con RUC 1791282469001 se encuentra en estado ACTIVO y ha cumplido con todas las declaraciones impositivas en el año 2016 y no mantiene obligaciones pendientes con el Servicio de Rentas Internas en el período

De igual manera se evidenció mediante verificación de documento, la existencia del certificado de cumplimiento de las obligaciones y existencia legal de la compañía en la República del Ecuador emitido por la Superintendencia de Compañías, en la cual además, se deja constancia del cumplimiento de las obligaciones y de la existencia jurídica de la empresa hasta el 02 de enero del 2045.

En cuanto al cumplimiento de la empresa a las disposiciones y lineamientos emitidos por el Directorio, se verificaron las resoluciones emitidas durante las siguientes sesiones:

- Directorio del 10 de diciembre de 2015
- Directorio del 26 de enero del 2016
- Directorio del 18 de abril del 2016
- Directorio del 08 de diciembre 2016
- Junta de Accionistas del 08 de diciembre 2016

Durante la visita de verificación realizada a la empresa el 24 de marzo de 2016, fueron revisados los documentos que constatan el cumplimiento de cada una de las resoluciones emitidas por el Directorio. La "matriz de aclaración de consultas" seguida por el suscrito durante la visita, permitió determinar el cumplimiento de estas resoluciones; los numerales del 12 al 16 de la matriz referida y presentada en el **Anexo "B"**, contiene las novedades y constataciones al respecto realizadas, de los cuales se resume lo siguiente:

Las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio inherentes al año 2016, han sido, en lo general, cumplidas satisfactoriamente por parte de la Gerencia General. Existieron algunas resoluciones o expectativas que fueron conocidas y aprobadas por el Directorio y que sin embargo, se cumplieron parcialmente o no se cumplieron, según lo siguiente:

1. Las estimaciones en ventas, gastos e inversiones para el año 2016, expuestas al Directorio el 10 de diciembre de 2015, se cumplieron parcialmente. Existieron factores externos, en especial, la permanencia de las salvaguardias, que afectaron de manera considerable a las expectativas, especialmente en lo relacionado al CAPEX y que sin embargo, permitió que la compañía desarrolle su propia construcción y adaptación de equipos.

2. De las 10 expectativas comerciales y que generarían incremento en los ingresos de la compañía para el año 2016 por $7'900.000, expuestas al Directorio el 10 de diciembre de 2015, cuatro (04) fueron parcialmente cumplidas y seis (06) no se cumplieron. Las expectativas comerciales facturaron un total de $ 82.556,10 y que representan el 1,1% de la proyección esperada, según se demuestra en el siguiente cuadro:

DETALLE DEL CUMPLIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS COMERCIALES AÑO 2016							
ORD	CLIENTE	DETALLE	REVENUE PROYECT.	SI	Parc	NO	OBSERVACIONES
1	PACUSTOMS	Servicio a 136 clientes	$ 289.000		X		Facturó $ 18.331,08
2	TRANSCONTINENTAL	Servicios a 32 clientes	$ 125.000		X		Facturó $ 23.699,84
3	ALIANZA LOG.	Servicio a 201 clientes	$ 398.000		X		Facturó $ 17.292,61
4	LOGÍSTICA	Servicio a 202 Importadores	$ 458.000			X	
5	QUIPORT	Servicio de sillas de ruedas	$ 2'000.000			X	
6	TAME	Servicio de rampa	$ 4'000.000			X	
7	CORPAC	Sala VIP en Cuenca	$ 191.000			X	
8	MNTO AERONAVES	Mantenimiento en línea	$ 171.000			X	
9	DHL	Atención a 220 importadores	$ 268.000		X		Facturó $ 10.476,67
10	KUEHNE NAGEL	Proyecto farmacéutico	-		X		Facturó $ 12.755,90

3. En sesión del 18 de abril de 2016, el Directorio aprueba la ejecución de servicios no facturados por 60 días a partir de la fecha en curso, como contribución solidaria ante la emergencia que sufrió el país tras el terremoto. Esta resolución se cumplió según lo siguiente:

   Total de vuelos atendidos : 47
   Fecha de inicio : 17 de abril 2016
   Fecha de finalización : 30 de abril 2016
   Total ingresos no facturados : $ 136.212,18
   Total gastos por movilización: $ 13.053,00
   Contribución Total EMSA : $ 149.265,18

4. Finalmente, al realizar el seguimiento de las expectativas comerciales para el año 2017, expuestas y aprobadas por el Directorio en sesión del 08 de diciembre del 2016, se detectaron las siguientes novedades:

DETALLE DEL AVANCE DE LAS EXPECTATIVAS COMERCIALES AÑO 2017				
ORD	CLIENTE	DETALLE	REVENUE	NOVEDADES
1	DGAC	Manejo de Aeropuertos consignados	$ 6'000.000	Cambios frecuentes en Dirección DGAC impiden concretar
2	CORPAC	Concesión General	$ 1'900.000	Aeropuerto de Cuenca sigue con limitaciones de operación, impide concretar
3	LATACUNGA	Mejora de precios en los servicios de los cargueros	----	Se cumplió con revisión y reducción de precios Cargolux
4	TAME	Servicio rampa en estaciones fuera de UIO y GYE	$ 329.000	Cambio de Gerente General aún no se cumple
5	TAME	Asistencia en vuelo a New York	----	Cambio de Gerente General aún no se cumple
6	ISLAND CHARTER	Servicio 3 vuelos semanales a Baltra desde UIO y GYE	----	Empresa no presentó operación regular en Ecuador

De la información anterior, se determina que la gran mayoría de las resoluciones o aprobaciones realizadas por el Directorio para el año 2016 y que no fueron posibles de cumplir, se deben a factores externos a la compañía y debidamente identificados por la alta gerencia. Sin embargo, no se ha desarrollado un plan de identificación y mitigación de riesgos que permitan el desarrollo de actividades estratégicas para mitigar las consecuencias de los factores externos, situación que se repite en las distintas áreas y gerencias de la compañía y que muy posiblemente afecte a la consecución de las expectativas comerciales del año 2017.

La inconveniencia de cumplir con el CAPEX debido a la permanencia de las salvaguardias y que limitaron los gastos de inversión en equipo y maquinaria, permitió que la empresa desarrolle su propia capacidad de fabricación o remodelación de algunos equipos, servicio que puede representar una oportunidad para el futuro inmediato. De allí la necesidad de identificar anticipadamente los posibles riesgos que impidan cumplir con cada uno de los objetivos que se plantea la compañía y que se transformen en estrategias paliativas o de mejora continua.

La compañía en cumplimiento de la resolución del Directorio brindó apoyo posterior al terremoto sufrido en las provincias de Esmeraldas y Manabí. Ese apoyo, además del entregado como contribución solidaria, ha sido cuantificado en alrededor de $ 150.000,00 y también constituye parte del aporte de FF.AA a la sociedad.

V. SITUACIÓN ORGANIZACIONAL DE EMSA

Durante la visita del viernes 24 de marzo del año en curso, se aprovechó para conocer la organización general de la empresa en cuanto a su estructura organizacional y el grado de aplicación de la gestión por procesos.

El Anexo "C" presenta la matriz de las consultas y observaciones realizadas durante la verificación in situ de la organización, de la cual, se extrae el siguiente resumen:

- El organigrama existente es carácter funcional y define cierta relación administrativa entre las dependencias en base a una normativa interna. No existe un organigrama estructural que defina la jerarquización en los niveles de competencia.

- Un organigrama estructural permitiría definir los niveles de competencia y jerarquía, identificando al cliente interno, facilitando la gestión horizontal en pro de los objetivos de la organización y que a su vez permita establecer con claridad las atribuciones y responsabilidades de los diferentes niveles administrativos y operativos de la compañía.

- El sistema informático de EMSA constituye una fortaleza administrativa y que permite, entre otros, definir el numérico de personal requerido en base a las variables que se ingresan, haciendo mucho más importante contar con procesos organizacionales y tiempos de ciclo bien definidos y validados que alimenten apropiadamente al sistema y eviten errores al momento de definir el numérico de personal.

- EMSA identifica su misión, visión, políticas de calidad y operatividad, alineadas a las establecidas por Swissport. Existe un Estatuto que describe las atribuciones y responsabilidades del nivel más alto de la dirección, debiendo extenderse al nivel de todo el staff de la organización, a través de un Reglamento Interno

- Existe un Reglamento Interno, el cual está enfocado a regular el régimen interno y disciplinario, mas no constituye documento que aporte a delinear la gestión directiva.

- No se evidencia la práctica de una gestión organizacional por procesos, aunque en la Gerencia de Calidad, existen manuales que definen los procedimientos en el área operativa y que muy bien pueden adaptarse al momento de diseñar una organización gestionada por procesos.

VI. AVANCE EN EL CUMPLIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES AL INCIDENTE DEL 23 DE FEBRERO DE 2016

En el numeral 27 de la tabla que se presenta en el Anexo "A", se puede constatar que durante la inspección realizada el pasado 24 de marzo, se requirió de la administración la presentación del plan de acciones correctivas a las recomendaciones realizadas luego del incidente de colisión ocurrido el día 23 de febrero 2016.

La administración presentó la documentación que prevén la puesta en marcha de un Plan de acciones correctivas con su respectivo cronograma de ejecución para cada una de las 11 recomendaciones presentadas por Comisaría, de las cuales el 80 % se encuentran ya en ejecución y/o implementación y las demás tienen fecha de cumplimiento has el mes de abril 2017. El Anexo "D", contiene la tabla resumen del Plan de Acción diseñado y en ejecución.

VII. OPINIÓN

En opinión del suscrito en calidad de Comisario de EMSAAIRPORT SERVICES CEM, los estados financieros preparados por la Compañía, presentan razonablemente la información financiera, en todos los valores más importantes y por tanto representativos. Las operaciones financieras han sido registradas conforme a la normativa legal vigente y en cumplimiento a las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF.

Las resoluciones de la Junta General de Accionistas y del Directorio han sido cumplidas dentro de lo posible por parte de la administración de la empresa. El Gerente General mantiene a la compañía al día en sus obligaciones legales y tributarias.

Me permito finalmente, poner a consideración, las siguientes recomendaciones para mejorar la capacidad operativa y administrativa de la compañía:

1. Elaborar un Plan Estratégico de la compañía y que permita establecer los objetivos al mediano y largo plazo, según los lineamientos y expectativas de los Accionistas, lo que a su vez, permitirá orientar a la Gerencia General en la elaboración de la planificación anual tanto presupuestaria como comercial, en función a los objetivos estratégicos.

2. Desarrollar una matriz de riesgos en cada una de las Gerencias de la compañía y que permita identificar y establecer estrategias ante posibles contingencias o adversidades externas que puedan afectar el logro de los objetivos empresariales.

3. Los ingresos operativos (en especial por servicios de rampa) de la compañía se sostienen fundamentalmente en cuatro clientes grandes. Debe desarrollarse y ejecutarse un plan que propenda por un lado a fidelizar a los clientes actuales y por otro, a la búsqueda de mayor diversificación en la cartera de clientes y servicios. Solo la pérdida del cliente COPA Airlines, constituiría la reducción de la quinta parte de los ingresos operativos de la compañía.

4. Se debe autorizar la diversificación de las inversiones y utilizar al Banco General Rumiñahui BGR cuya propiedad es parcialmente del ISSFA.

Francisco Bassignana
Coronel EMT Avc
COMISARIO

ANEXO "A"

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN
ANÁLISIS FINANCIERO EMSA

				PARTICIPACIÓN		% Crecimiento	
ACTIVOS	**Nota**	**2015**	**2016**	**2015**	**2016**	**Valor**	**%**
Efectivo	6	7.388.425	9.286.996	41,1%	38,8%	1.898.571	25,7%
Inversiones	7	381.486	364.436	2,1%	1,5%	(17.050)	-4,5%
Cuentas por cobrar	8	2.075.085	2.208.881	11,5%	9,2%	133.796	6,4%
Clientes		*2.013.059*	*1.997.844*	11,2%	8,3%	(15.215)	-0,8%
Otras		*62.026*	*211.037*	0,3%	0,9%	149.011	240,2%
Inventarios	9	1.148.049	922.834	6,4%	3,9%	(225.215)	-19,6%
Pagos Anticipados		103.046	108.926	0,6%	0,5%	5.880	5,7%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE		**11.096.091**	**12.892.073**				
Propiedad y Equipo	10	5.917.979	10.177.617	32,9%	42,5%	4.259.638	72,0%
Intangible	11	725.000	625.000	4,0%	2,6%	(100.000)	-13,8%
Otros Activos		243.236	245.857	1,4%	1,0%	2.621	1,1%
TOTAL ACTIVO		**17.982.308**	**23.940.547**	**100,0%**	**100,0%**	**5.958.241**	**33,1%**
PASIVOS							
Proveedores	12	265.513	467.203	1,5%	2,0%	201.690	76,0%
Otras por pagar	13	1.646.010	1.828.239	9,2%	7,6%	182.229	11,1%
Beneficios Empleados CP	16	399.715	495.889	2,2%	2,1%	96.174	24,1%
Provisión	14	204.679	204.679	1,1%	0,9%	-	0,0%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE		**2.515.917**	**2.996.010**				
Beneficios Empleados LP	16	1.315.587	1.732.968	7,3%	7,2%	417.381	31,7%
Impuesto diferido	15d	377.820	1.159.956	2,1%	4,8%	782.136	207,0%
TOTAL PASIVO		**4.209.324**	**5.888.934**				
Recursos Propios	17	1.582.807	1.582.807	8,8%	6,6%	-	0,0%
Resultados acumulados		12.190.174	16.468.806	67,8%	68,8%	4.278.632	35,1%
TOTAL PATRIMONIO		**13.772.981**	**18.051.613**			4.278.632	31,1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**17.982.305**	**23.940.547**	**100,0%**	**100,0%**	**5.958.242**	**33,1%**
ESTADO DE RESULTADOS							
Ingreso Servicios	18	18.083.628	18.605.279	100,0%	100,0%	521.651	2,9%
Costo de los Servicios	19	9.696.428	9.900.720	53,6%	53,2%	204.292	2,1%
Margen Bruto		**8.387.200**	**8.704.559**	**46,4%**	**46,8%**	317.359	3,8%
Otros Ingresos Operativos		155.790	22.694	0,9%	0,1%	(133.096)	-85,4%
Gastos Operativos	19	3.601.625	3.949.524	19,9%	21,2%	347.899	9,7%
EBIT		**4.941.365**	**4.777.729**	**27,3%**	**25,7%**	(163.636)	-3,3%
Ingresos Financieros	21	262.828	304.247	1,5%	1,6%	41.419	15,8%
Gastos Financieros	21	81.161	49.247	0,4%	0,3%	(31.914)	-39,3%
EBT		**5.123.032**	**5.032.729**	**28,3%**	**27,1%**	(90.303)	-1,8%
Impuestos	15a	1.147.963	1.186.202	6,3%	6,4%	38.239	3,3%
Utilidad Neta		**3.975.069**	**3.846.527**	**22,0%**	**20,7%**	**(128.542)**	**-3,2%**
Otros Resultados Integrales:							
Reserva por valuación	10	-	5.736.491				
P/G actuarial planes beneficio	16	170.498	(148.030)				
Impuesto Diferido	15b	(31.660)	(1.293.699)			5.480.000	
TOTAL ORI		**138.838**	**4.294.762**				
RESULTADO INTEGRAL		**4.113.907**	**8.141.289**				
DETALLE DE INGRESOS							
Servicios Básicos		12.074.893	13.620.037	66,8%	73,2%	1.545.144	12,8%
Servicios adicionales		3.866.245	4.076.960	21,4%	21,9%	210.715	5,5%
Manejo de carga, depósito central		1.393.225	1.173.404	7,7%	6,3%	**(219.821)**	**-15,8%**
Honorarios por aterrizaje		1.115.927	1.241.772	6,2%	6,7%	125.845	11,3%
Servicios varios		724.953	86.396	4,0%	0,5%	**(638.557)**	**-88,1%**
Manejo de carga, zona de distribución		728.070	616.218	4,0%	3,3%	**(111.852)**	**-15,4%**
Manejo de courier		482.703	563.746	2,7%	3,0%	81.043	16,8%
Manejo de carga		432.677	397.665	2,4%	2,1%	(35.012)	-8,1%
Terminal de carga del Ecuador		72.019	23.750	0,4%	0,1%	(48.269)	-67,0%
Descuentos		(2.807.084)	(3.194.669)	-15,5%	**-17,2%**	**(387.585)**	**13,8%**
TOTAL		**18.083.628**	**18.605.279**	**100,0%**	**100,0%**	**521.651**	**2,9%**
DETALLE DE COSTOS Y GASTOS							
Consumo de Inventarios		934.441	1.009.035	7,0%	**7,3%**	**74.594**	8,0%
Costo de servicios		59.312	55.184	0,4%	0,4%	(4.128)	-7,0%
Gastos de personal		5.932.983	6.177.954	44,6%	44,6%	**244.971**	**4,1%**
Concesiones		1.746.832	1.725.305	13,1%	12,5%	(21.527)	-1,2%
Arrendamientos		1.807.185	1.800.137	13,6%	13,0%	(7.048)	-0,4%
Depreciación		1.373.891	1.307.698	10,3%	9,4%	(66.193)	-4,8%
Honorarios profesionales		287.574	283.955	2,2%	2,1%	(3.619)	-1,3%
Publicidad		22.659	-	0,2%	0,0%	(22.659)	-100,0%
Servicios Básicos		236.840	229.461	1,8%	1,7%	(7.379)	-3,1%
Seguros		163.981	168.731	1,2%	1,2%	4.750	2,9%
Impuestos		136.210	324.869	1,0%	**2,3%**	**188.659**	138,5%
Amortización de Intangibles		100.000	100.000	0,8%	0,7%	-	0,0%
Gastos de viaje		26.465	25.832	0,2%	0,2%	(633)	-2,4%
Provisión CxC		20.145	20.351	0,2%	0,1%	206	1,0%
Gastos de representación		31.379	14.426	0,2%	0,1%	(16.953)	-54,0%
Otros Gastos		418.154	607.306	3,1%	**4,4%**	**189.152**	45,2%
TOTAL		**13.298.051**	**13.850.244**	**100,0%**	**100,0%**	**552.193**	**4,2%**
ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS							
Caja y equivalentes		7.388.425	9.286.996			1.898.571	25,7%
Cuentas por cobrar clientes		2.013.059	1.997.844			(15.215)	-0,8%
Otras CxC		62.026	211.037			149.011	240,2%
Inventarios		1.148.049	922.834			(225.215)	-19,6%
Pagos Anticipados		103.046	108.926			5.880	5,7%
(-) Proveedores		(265.513)	(467.203)			(201.690)	76,0%
(-) Proveedores, no facturado		(575.543)	(745.859)			(170.316)	29,6%
(-) Otras ctas por pagar, ISR-IVA		(1.070.467)	(1.082.380)			(11.913)	1,1%
(-) Obligaciones Empleados		(399.715)	(495.889)			(96.174)	24,1%
(-) Otros		(204.679)	(204.679)			-	0,0%
TOTAL NOF		**8.198.688**	**9.531.627**			**1.332.939**	**16,3%**
ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO							
Fondeo de LP		1.693.407	2.892.924			1.199.517	70,8%
Recursos Propios		1.582.807	1.582.807			-	0,0%
Utilidades Acumuladas		12.190.174	16.468.806			4.278.632	35,1%
(-) Propiedad y equipos		(5.917.979)	(10.177.617)			(4.259.638)	72,0%
(-) Intangibles		(725.000)	(625.000)			100.000	-13,8%
(-) Otros activos		(243.236)	(245.857)			(2.621)	1,1%
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO		**8.580.173**	**9.896.063**			**1.315.890**	**15,3%**
INDICADORES FINANCIEROS							
LIQUIDEZ:							
Liquidez		4,41	4,30				
Activo Corriente		11.096.091	12.892.073				
Pasivo Corriente		2.515.917	2.996.010				

Prueba Ácida	3,95	4,00
Activo Corriente - Inventario	9.948.042	11.969.239
Pasivo Corriente	2.515.917	2.996.010
OPERATIVOS:		
Días promedio de Caja	200	241
Días promedio de CxC	40	39
Días promedio de Inventarios	43	34
Días promedio pago proveedores	10	17
EFICIENCIA:		
Rotación Activo Fijo	2,6	1,7
Rotación del Activo Total	1,0	0,78
DEUDA:		
Razón de endeudamiento	23,4%	24,6%
Apalancamiento	1,8	1,7
RENTABILIDAD:		
Tradicional:		
ROA	22,1%	16,1%
ROE (Dupont)	40,6%	27,1%
Dupont:		
Margen Contribución	0,22	0,21
Rotación Activos	1,01	0,78
Apalancamiento	1,84	1,69
DETERMINACIÓN REAL DE NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS		
Supuesto Días Caja	90	90
Supuesto de CxC	35	35
Supuesto de Inventario	43	34
Supuesto de pago a proveedores	30	30
Caja y equivalentes	3.324.513	3.462.561
Cuentas por cobrar	1.758.131	1.608.847
Otras CxC	62.026	211.037
Inventarios	1.148.049	922.834
Pagos Anticipados	103.046	108.926
(-) Proveedores	(808.036)	(825.060)
(-) Proveedores, no facturado	(575.543)	(745.859)
(-) Otras ctas por pagar, ISR+IVA	(1.070.467)	(1.082.380)
(-) Obligaciones Empleados	(399.715)	(495.889)
(-) Otros	(204.679)	(204.679)
TOTAL NOF	**3.337.325**	**3.160.338**
CAPITAL DE TRABAJO	**8.580.173**	**9.896.063**
Inversión / (Financiamiento)	5.242.848	6.735.725
Interés anual al 5%	262.142	336.786
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA:		
Gastos no deducibles		795.150
Efecto ISR	22%	174.933
Desglose GND:		
GND		139.947
Excedente depreciación		607.919
Deterioro PPy E		11.500
Gastos incobrables		602
Indemnización y Jubilación Patronal 2015		35.182
TOTAL GND		**795.150**

ANEXO "B"

ACLARACIÓN DE CONSULTAS DEL COMISARIO POR PARTE DE LA EMPRESA EMSAAIRPORT SERVICES-CEM

Fecha : Viernes 24 de marzo 2016
Lugar : Empresa EMSA, Tababela
Comisario : Crnl Francisco Bassignana

ORD	ÁREA	CONSULTA	OBSERVACIONES
1	Estado Situación Financiera	Otras cuentas por pagar por 1'828.239 incluye un valor de $745.859 por bienes y servicios no facturados	Son pagos provisionados por servicios de proveedores como mantenimiento y otros que están en ejecución y que al no concluirse aún no han sido facturados.
2	Estado Situación Financiera	Pasivo: Impuestos a la renta diferido por $1'159.956, se debe a la revalorización de activos?	Efectivamente valor proveniente de la revalorización de activos por $ 5'938.036
3	Estado Situación Financiera (Audit Pág 25 y 37)	Cómo se determinan los fondos a invertir? Cómo se selecciona la entidad financiera? Por qué no se diversifica?	Cumpliendo disposiciones del Directorio de años anteriores de diversificar en bancos AAA y por lo menos dos bancos. Al momento se invierte con Produbanco y Banco de Guayaquil.
4	Estado Situación Financiera	Qué monto promedio se invirtió en el año 2016 y con qué rendimiento?	Promedio 7MM de inversión al año. Promedio del 5,18%. Al inicio del año las tasas fueron altas pero se deterioraron al paso del año.
5	Estado de cambio de Patrimonio	Porqué no se revalorizaron los activos en años anteriores, si NIIF está vigente desde 2010?	Primera revalorización se realizó en 2010 y los activos terminaban su vida útil en el 2015, por eso y en base a la potestad de revalorizar c/5 años se adoptó esta decisión
6	Estado de cambio de Patrimonio	Porqué el informe de revalorización de activos se presenta a través de BDO Consulting, cuando es MC Stern la empresa calificada como perito avaluadora?	Importante cambiar el informe para que sea entregado por MC Stern, aún cuando pertenezcan al mismo grupo empresarial (situación que no fue verificada por el suscrito), sin embargo, contrato e informe siempre deben suscribirse con la firma poseedora de la calificación como Perito.
7	Estado de Resultados	Como parte de los Ingresos constan los Descuentos otorgados y que se incrementaron en $387.585 (14%) respecto del año anterior	No se refiere a descuentos otorgados porque EMSA no ofrece descuentos, esta cuenta se refiere a refacturación de clientes, cuyo valor NO coincide con notas de crédito emitidas. Existe diferencia de $ 31.289,39 entre las notas de crédito emitidas y la refacturación realizada correspondientes a 2.249 notas de crédito emitidas
8	Estado de Resultados (Aud. Pág 35)	Ingresos : muestra contracción de 16% manejo carga en depósito temporal, 88% servicios varios, 15,4% manejo de	Salvaguardias aplicadas desde marzo 2015, no se levantaron según estimaciones en el 2016. Mes de agosto 2016 se cierra depósito temporal en Guayaquil. Servicios varios se refiere a servicios requeridos

		carga en zona de distribución	por la competencia y que posiblemente la alianza con Avianca redujo la necesidad de equipos de EMSA
9	Estado de Resultados (Pág 36 y 37 Audit)	Gastos: Se incrementa $244.971 (4,1%) en gastos de personal, contratando 72 operadores adicionales, cuando ingresos solo se incrementó el 2,9%	Por el contrato específico por tres años de Avianca con manejo de carga contratado en Diciembre 2016 para atender en Quito, Guayaquil, Manta, Baltra y San Cristóbal. El contrato está vendiendo 111.000 mensual. El margen proyectado es del 30% y hay que evaluar trimestralmente y ver conveniencia. Junio es un buen mes para evaluar este contrato y ver si es conveniente continuar.
10	Estado de Resultados (Audit. Pág 36)	Gastos: Se incrementa rubro impuestos en 138,5% equivalente a $188.659?	Contribución solidaria aproximadamente 170.000 correspondientes al 3% de la EBT, debido al terremoto. Necesario establecer todo lo entregado por EMSA por contribución a la situación del país durante el terremoto.
11	Estado de Resultados (Audit. Pág 36)	Gastos: Otros gastos se incrementan en un 45,2% equivalente a $189.152	Mayor cuenta es el gasto no deducible, entre otras multas por 3 casos por 60.000 que IESS declaró accidentes laborales, 17.000 para nuevo negocio de Avianca. $40.000 de multas por inicio del negocio de Avianca, especialmente relacionado con el SENAE. Mntto edificios incrementó en 10.000, Capacitación no internos 15.000, fletes y acarreos 13.000, por envío de equipo a Manta para soporte por terremoto. Crecimiento anormal por factores externos y coyunturales.
12	Directorio 10/Dic/2015	Aprobación del Presupuesto 2016: Ingresos 16'370.000 Crecimiento Check-In Crecimiento Carga de Importación Aumento Gastos 3% (incr. Salarios) EBT a Dic 2016: 4'2.48.000 Gasto $100.000 en instalaciones (GYE) Mantener reunión preventiva con SGR CAPEX : 1'849.000	La estimación de Ventas se realizó en base a las previsiones de gobierno y del mercado. Por ejemplo las salvaguardias se levantarían en marzo, lo que no ocurrió. No se incluyen los fee de concesión, los cuales no se incluyen porque son como agentes de retención y que no constan en las presentaciones al Directorio. El EBT del 2016 fue de 5MM aprox y que demuestra una estimación conservadora. El gasto en instalaciones de GYE fue de $ 22.453,22 No hubieron reuniones personales, sin embargo, si telefónicos, los cuales se materializaron en el terremoto. CAPEX no se cumplió por tema salvaguardias, sin embargo, al no eliminarse las salvaguardias permitió el desarrollo propio.
		Expectativas comerciales 2016: **Quiport**: Servicio silla de ruedas REV 2 MM **TAME**: Atención en rampa UIO-GYE-MEC-OCC REV	No se concretó porque implicaba incremento de precios que aerolíneas no estaban dispuestas. Aun en negociaciones

13	Directorio 10/Dic/2015	4MM **CORPAC**: Sala VIP de Cuenca REV 191K **Mnto Aeronaves** con ofertas a DL y 5Y: REV 171K **ACECOEX**: 35 clientes, REV 89K **PACUSTOMS**: 136 clientes, REV 289K **TRANSCONTINENTAL**: 32 clientes, REV 125K **ALIANZA LOGIZTIKA**: 201 clientes REV 398K **DHL**: 220 importadores, REV 268K **LOGÍSTICA**: 202 importadores, REV 458K **GARCÉS y GARCÉS**: REV 152K **KUEHNE & NAGEL**: proyecto farmacéutico	Desde accidente de TAME se quedó estancado Mnto en línea. No es posible debido a los bajos precios de la competencia Agentes afianzados de carga. No se cerró Está en vigencia. Facturación 18.331,08 Está en vigencia. Facturación 23.699,84 Está en vigencia. Facturación 17.292,61 Facturación 10.476,67 No se concretó No se concretó Facturación 12.755,90.
14	Directorio 26/Ene/2016	Autoriza contratar Garantía Aduanera por $345.995,38 y Garantía de Depósito Temporal por $751.328,67	Contratados en esos montos
15	Directorio 18/Abr/2016	a. Autoriza otorgar nombramiento Sr Brig Leonidas Enríquez como Presidente	Cumplido
		b. Autoriza cierre Área de Cargo en la Estación de Guayaquil	Cerrado en el mes de agosto 2016
		c. Aprobación del Informe de Resultados 3+9 del 2016	Aprobado
		d. Aprueba y autoriza otorgar nombramiento al Sr. Óscar Álvarez de Sotomayor como Gerente General	Nombramiento otorgado el 18 de abril 2016 y con Registro Mercantil 28713, inscrito el 29/Jun/2016
		e. Autoriza la NO facturación de vuelos humanitarios por 60 días a partir del 18 de abril 2016	Remitir Costos y fechas exactas
		a. Aprueba y autoriza otorgar nombramiento Sr Brig. Juan Vivero	Existe nombramiento con firma Gerente General, otorgado el 8 Dic 2016 y Registro Mercantil con número 7806, inscrito el 20 /Feb/2017

16	Directorio 08/Dic/2016	como Presidente	
		b. Aprueba informe 9+3 y proyección de cierre	Aprobado
		c. Aprueba informe comercial 2017	Aprobado
		d. Aprueba presupuesto y CAPEX 2017	Aprobado
		e. Conocimiento de proyectos comerciales para el año 2017: • DGAC, manejo de Aeropuertos consignados-REV 6 MM • CORPAC, concesión general – REV 1.9MM • LATACUNGA, mejorar tarifas para cargueros • TAME, soporte en tierra fuera de UIO y GYE, REV $ 329.000 • TAME, asistencia en vuelo a Nueva York • ISLAND CHARTER, att a 3 vuelos semanales a Baltra desde UIO y GYE	 No se ha desarrollado aún por cambio de Director General DGAC Aeropuerto Cuenca sigue con limitaciones Cumplido con reducción de hasta el 18% en servicios de operaciones (turna round, night stop) Nada aún. Cambio continuo de Gerentes Lo mismo No acabó de operar en Ecuador
		f. Autoriza iniciar Due Diligence para adquisición de TALAHASY AVSEC para aumentar Seguridad Aviación con REV 1'000.000 USD	Estudio de factibilidad financiera (Due Diligence), no se ha podido desarrollar por las dificultades propias de la seguridad, Ministerio Interior emitió normativa que no puede tener socio extranjero y tampoco relacionado con la Fuerza Pública.
		g. Autoriza adquisición NOVACARGO, bodega paletizadora de carga internacional	Está realizado Due Diligence. Por presentarse al Directorio.
17	Informe Auditoría p.18	Porqué la decisión de no adoptar la NIIF 15: Ingreso en Actividades Ordinarias procedente de contratos	No tiene fecha de obligatoriedad temprana es prudente esperar al plazo del 2018 y analizarla bien antes de su adecuación.
18	Informe Auditoría p.22	Porqué los montos en mora >30 ds se consideran totalmente recuperables?	Debido a histórico de cobranza, el factor de riesgo no llega al 2% , son empresas que están esperando aclaraciones.
19	Informe Auditoría p.23	Cuál es el K de Trabajo adecuado para operar.	El Capital de trabajo que tiene calculado coincide con lo calculados como NOF. El resto es invertido

		Cómo lo determinan?	en los bancos locales según lineamientos dados por el Directorios
20	Informe Auditoría p.25	Porqué solo utilizan al Produbanco para pólizas de acumulación?	Ya se contestó en observación N° 3
21	Informe Auditoría p.25	Porqué incrementa anticipo a proveedores de $10.179 (2015) a 157.837 (2016)	Compra de paymover (remolque) y que requirió el pago anticipado del 30% . Es coyuntural, no refleja una tendencia
22	Informe Auditoría p.27	Existe una diferencia entre el v/. de propiedad y equipos entre el Estado Situación Financiera (10'177.617) , la nota de auditoría (10'166.115) y con la revaluación de BDO (10'206.996)	La diferencia en la nota de auditoria se debe a un error subsanado en el informe final. Y diferencia respecto a BDO es porque no todos los equipos fueron revalorizados.
23	Informe Auditoría p. 34	Porqué se emplea la tasa de dscto del 4,1% en la suposiciones actuariales?	Tasa de descuento se ajusta a exigencias de las NIIF que se utilice la tasa de descuento del país de origen de la moneda y no la local , exigencia que debía cumplirse desde el 2016.
24	Libro de Actas de Junta y Directorio	Verificar que se encuentren en buen estado y actualizados	Necesario revisar el orden del libro de Actas ya que se verificó algo de desorden en el ordenamiento. Es necesario, una vez concluido el año, empastar el libro de Actas y asegurar así que no podrá alterarse.
25	Actividades Esenciales del Gerente General	a. Existe el Plan Estratégico anual, objetivos y seguimiento a la estrategia?	POA anual y con la Corporación. No existen herramientas para seguimiento, sino indicadores que maneja cada área. Corregir funciones ya que Plan Estratégico no es anual.
		b. Se encuentra definida la estructura organizacional y tareas derivadas de ella?	Es necesario elaborar un Reglamento Interno de Gestión Organizacional (Fabián Boada) que defina con claridad la estructura de la organización y tareas derivadas para cada nivel de funciones.
		c. Existe un plan de contingencias a imprevistos?	Plan de mitigación de riesgos, no existe, es necesario implementar
		d. Definir plan de comercialización	Se presenta al Directorio anualmente. Aunque ha demostrado ser muy débil x lo que no se cumple
26	Control Interno	Se han realizado auditorías internas en el 2016? Cómo se efectúa el control interno?	Dos tipos de auditorías: Financiera, inventarios a las bodegas de Guayaquil y Quito, arqueos de caja sorpresivos a los fondos rotativos y conciliaciones bancarias mensuales. Juan Carlos Pardo, es el encargado del Control Interno. Se verificó arqueos de caja realizadas solo en Quito
27	Incidente 23Feb16	Se han iniciado acciones a las 11 recomendaciones de	La administración ha adoptado medidas y mantiene un Plan de Acciones Correctivas con

		Comisaría?	plazos de cumplimiento establecidos para las 11 recomendaciones realizadas por Comisaría.
28	Cumplimiento de las NIIF's	A qué grado la compañía cumple las NIIF´s en la elaboración de los estados financieros?	Las vigentes al 100% .

Francisco Bassignana G.
Coronel EMT Avc
COMISARIO - EMSA

ANEXO "C"

ACLARACIÓN DE CONSULTAS DEL COMISARIO POR PARTE DE LA EMPRESA EMSAAIRPORT SERVICES-CEM
ESTRUCTURA ORGÁNICA

Fecha : Viernes 24 de marzo 2016
Lugar : Empresa EMSA, Tababela
Comisario : Crnl Francisco Bassignana
Apoyo : Ing. Fabián Boada

ORD	ÁREAS DE LA ESTRUCTURA	CONSULTA	OBSERVACIONES
1	Gráfico general	Se ratifica que es un organigrama de puestos funcionales, que como tal, identifica internamente el personal del que se encuentra constituido. De no ser esta la concepción ¿cómo se lo está considerando técnicamente y bajo que normativa?	El organigrama existente es carácter funcional y define cierta relación administrativa entre las dependencias en base a una normativa interna. No existe un organigrama estructural que defina la jerarquización en los niveles de competencia, es necesario desarrollarla.
2	Niveles de Gerentes	De acuerdo al gráfico desplegado, y al tipo de organigrama identificado, ¿cuál es el significado de la unión de la línea entre los Gerentes de Administración Financiera y el de Operaciones y Ventas?	Las líneas representan una relación de continuidad administrativa, ya sea a través de una aprobación, un recurso o similar, lo que a pesar de constar en el manual de funciones, no se soporta en un concepto técnico. Un organigrama estructural permitiría identificar los niveles de competencia y jerarquía, identificando al cliente interno, facilitando la gestión horizontal en pro de los objetivos de la organización.
3	Conectores de la estructura	De acuerdo al gráfico de este organigrama de puestos funcionales, existe una conexión de líneas punteadas ¿qué es lo que representan? Con la misma observación existen líneas coloreadas de conexión, de igual manera ¿cuál es su significado?	La conexión de líneas tiene el mismo concepto enunciado en el numeral anterior, siendo que indica una interrelación de continuidad administrativa o la constitución de su personal interno.
4	Niveles de jerarquía	Existe alguna normativa o política organizacional que establezca los niveles de jerarquía o existe otro	Solo normativa interna. No existe organigrama estructural que defina los niveles de las competencias jerárquicas y que permita definir las atribuciones y responsabilidades del

		organigrama de tipo estructural?	staff de ejecutivos.
5	Justificación del número de personas en cada función	De acuerdo al organigrama funcional desplegado, se observa la existencia del nombre de un funcionario o un número específico, en un recuadro inferior en cada función; la consideración organizacional es que todos estos puestos ya se encuentran ocupados en su totalidad, o existe alguna otro tipo de consideración, y sobre qué sustento técnico se determinó esa cantidad?	El sistema informático de EMSA constituye una fortaleza administrativa y que permite, entre otros, definir el numérico de personal requerido en base a las variables que se ingresan, haciendo mucho más importante contar con procesos organizacionales y tiempos de ciclo bien definidos y validados que alimenten apropiadamente al sistema y eviten errores al momento de definir el numérico de personal.
6	Gestión por procesos	La empresa se administra bajo una gestión por procesos? . Tienen mapa de procesos?, Manuales por procesos para cada competencia? Poseen Reglamento Interno?	EMSA identifica su misión, visión, políticas de calidad y operatividad, alineadas a las establecidas por Swissport. Existe un Estatuto que describe las atribuciones y responsabilidades del nivel más alto de la dirección, debiendo extenderse al nivel de todo el staff de la organización. Existe además un Reglamento Interno, el cual está enfocado a regular el régimen interno y disciplinario, mas no constituye documento que aporte a delinear la gestión directiva. No se evidencia la práctica de una gestión organizacional por procesos, aunque en la Gerencia de Calidad, existen manuales que definen los procedimientos en el área operativa y que muy bien pueden adoptarse a la gestión por procesos

Francisco Bassignana G.
Coronel EMT Avc
COMISARIO - EMSA

ANEXO "D"

PLAN DE ACCIÓNES CORRECTIVAS / CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN.

Recomendación	Acción	Responsable	Fecha de Ejecución	Anexos
1. Modificación cartilla de Inspección de Equipos Tipo A (Diaria)	Se realiza la modificación, la misma incluye la elaboración y aprobación de Gerencia General de una enmienda al Manual de Mantenimiento, Sección 6.2. Adjuntamos la version final.	Jaime Cevallos / Jefe Mantenimiento. Jose Alban / Gerente de Operaciones	Marzo 27 2017	Anexo A 001 / Se adjunta el formato luego de la modificación
2. Explorar la disponibilidad de Enfermería /Chequeo Diario.	Se cumple con disponer de un médico laboral de lunes a viernes de 7:30 a 11:30. Este servicio está abierto a todos los empleados de la compañía. Previsto a cada operación el Supervisor realiza una reunión de asignación de tareas, en el mismo determina la asistencia del personal según su horario y su estado. De encontrar alguna novedad como aliento a licor o mal estado del personal, lo deriva a RRHH para que a su vez vaya al servicio médico. De no contar con la presencia del médico, se deriva al empleado a IESS más cercano. Con contamos con un examen médico diario, debido a la cantidad de empleados que EMSA tiene, más el control de aptitudes físicas, depende del Supervisor. Existen turnos de trabajo ya establecidos por horarios publicados cada dos semanas con 5 turnos establecidos, por lo cual un exceso de horas	Recursos Humanos / Gerencia de Operaciones	Marzo 27 2017	Anexo A 002 / Se adjunta el registro de control de Morbilidad , emitido por el dispensario médico. Se adjunta tambien un ejemplo de los horarios del personal. Anexo A 003
3. Formato de Registro Chequeo Médico	Existe el formato / Más no es a todos el personal, unicamente a quienes por sus estado has sido derivados al departamento médico.	Recursos Humanos	Marzo 27 2017	
4. Realizar los cursos relacionados con seguridad : Chocks and Cones, Human Factors, Helath and Safety, Fire and Safety. Con recurrencia de 1 año.	Para esto, ya el Dep. De Capacitación ha solicitado a Gerencia General, la autorización para realizar la enmienda respectiva en el capítulo de Capacitación del Manual de Operaciones aprobado por la DGAC. Adicional a ello, Capacitación ya se encuentra dictando cursos de Seguridad adicionales.	Patricio Bastidas / Entrenador	Marzo 27/2017	
5. Control de Entrenamientos y Records	Se definirá junto con el Dep. de capacitación la elaboración de un formato único de control.	Dep. de Capacitación	Abril 15/ 2017	
6. Unificar un solo formato de Control de entrenamientos.	Se definirá junto con el Dep. de capacitación la elaboración de un formato único de control.	Dep. de Capacitación	Abril 15/ 2017	
7. Plan de Acciones Correctivas	Se presenta este cronograma para futura evaluación de cumplimiento y aplicación.	Gerencia General / Gerencia de Operaciones / Departamento involucrados: Mantenimiento, capacitacion, RRHH.	Marzo 27/2017	

8. SUPERVISION Y CONTROL	Nuestra estructura operativa comprende un Supervisor y un Líder de Grupo. EL Supervisor monitorea todas las operaciones y el líder especificamente la operación asignada: Funciones, personal y objetivos Adicional el Supervisor envía a la final de cada operación un informe a Gerencia de Operaciones	Gerencia de Operaciones / Supervisores / Lideres	Marzo 27/2017	Se adjunta el control diario de asignación de personal y un ejemplo del informe de operación. Anex A 004 A y A 004 B
9. GRADO DE RESPONSABILIDAD SUPERVISORES	La descripción de funciones y responsabilidades, se encuentra especificado en el Manual de Operaciones. Este es un estándar aplicado a todos los Supervisores en turno. No existe una asignación especifica para Jorge Panimbosa.	Gerencia de Operaciones / Supervisores	Marzo 27/2017	Adjuntamos páginas referentes a este punto descritos en el Manual de Operaciones Vigente y aprobado por DGAC. Anexo A 005
10. Revisión de Documentación	Disponemos de un departamento de calidad, el cual desempeña auditorías internas. Se planifica la inclusión de otras áreas a las operativas en sus cronogramas de auditorías. En el mismo cronograma se involucrará él trabajo de Jefe de Mantenimiento y Jefe de Seguridad. Con el fin de dar cumplimiento a esta recomendación de inmediato.	GERENCIA DE OPERACIONES / DEP. CALIDAD / JEFE DE MANTENIMIENTO / JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	Abril 15/2017	
11. Registro de Revision de Manual	EMSA cuenta con dos Manuales: Manual de Inducción Manual de Operaciones, está aprobado por la Dirección General de Aviación Civil. EL mismo cuenta con control de cambios y paginas efectivas, el cual se actualiza cada vez que existe un enmienda o modificación de cualquiera de sus capitulos.	Gerencia de Operaciones / Dep. de Calidad /	En curso	
	MEDIDAS ADICIONALES			
Instalación de Sensores Estroboscópicos, en cada uno de los equipos no motorizados.	Este dispositivo se descativa cuando el freno esta activado. Es decir mientras el freno no esté activado siempre hay una alarma roja.	GerenciaGeneral / Mantenimiento	Marzo 27 2017	