

# **DINEAGRO'S CORPORACION AGROINDUSTRIAL S.A**

## **INFORME DE ACTIVIDADES DEL EJERCICIO 2.000**

### **1.- INTRODUCCION.-**

El inicio del ejercicio 2000 encontró a la Economía Ecuatoriana sumida en la más profunda crisis de su historia como consecuencia de un acelerado e incontenible proceso inflacionario, crisis moral y financiera de la banca, las secuelas de la destrucción causada por el Fenómeno del Niño, crisis internacionales de los mercados bursátiles, caída del precio del petróleo, drástica reducción de las importaciones, semiparalización del Aparato Productivo, caída del PIB, Desempleo, etc que generaron un constante descontento en la población que sumado a la arbitraria medida del congelamiento de los depósitos, crearon las condiciones propicias para la implementación de nuevas políticas económicas que pretendían solucionar el desfase en el espectro monetarista y de paridad en la divisa, cambiando conceptos en el control de las variables monetarias, pues se intentaba ejercer control sobre la base monetaria en lugar de las bandas cambiarias. Sin embargo el deterioro de la credibilidad del Gobierno y la insostenible escalada de la devaluación llevaron al anuncio oficial de la implementación de la DOLARIZACIÓN como la medida radical de política económica. Como consecuencia de lo anotado el País vivió en el primer trimestre un proceso de transición, que pretendía la adaptación de personas y entes jurídicos, al nuevo esquema.

En el Segundo Trimestre, en plena vigencia del proceso de cambio, se advierte que la Comunidad Económica Europea no ha eliminado las barreras impuestas a la comercialización del banano y como consecuencia no se ha colocado la fruta en las cantidades que en épocas anteriores se lo había hecho. A nivel interno los sectores involucrados en la producción y comercialización del banano no logran definir políticas coherentes y armónicas y se insinúa que los pagos por la venta de la fruta de los pequeños productores, se haga a través del Banco de Fomento.

Sin embargo, para el Tercer Trimestre se aprecia una ligera mejoría en la economía, evidenciada por el comportamiento de algunos indicadores macroeconómicos como la Reserva Monetaria Internacional, las mejoras salariales, disminución del desempleo, reactivación de la actividad bancaria, baja en las tasas de interés como consecuencia del desagio, recuperación del comercio interno, mejora en la imagen internacional, incremento del precio del barril de petróleo, etc. En términos generales se aprecia una leve mejoría, así como cierto clima de intranquilidad por la Implementación del denominado Plan Colombia y la presencia de Contrabando introducido desde el Perú.

Al entrar al Cuarto Trimestre la mejoría de algunos indicadores económicos que permitieron en el tercer trimestre entrever una leve recuperación de la economía, se han desvanecido como consecuencia del deterioro en los precios internacionales del petróleo, aumento de la inflación, pese a estar en pleno proceso de dolarización, especulación de algunos sectores de la economía y la falta de garantías reales a los inversionistas extranjeros para la colocación de capitales y recursos frescos que se canalicen al fortalecimiento del aparato

capitales y recursos frescos que se canalicen al fortalecimiento del aparato productivo. Las condiciones e imposiciones que ha "sugerido" el F.M.I., como parte de su programa de reajuste económico para América Latina en general y para el Ecuador, en particular, han terminado por generar una reacción social matizada con violentos enfrentamientos por la protesta generalizada a medidas económicas que el Gobierno ha debido adoptar para superar los desfases en los Ingresos Presupuestarios. En efecto se han tenido que extremar medidas que procuren un flujo de recursos sostenido para evitar el desbalance en un presupuesto áttamente dependiente de los precios internacionales del crudo. Para ello, se han elevado los precios de los combustibles, del gas licuado, de las tarifas telefónicas y otros servicios y del IVA, a un 12%. ( a diciembre del 2000 ).

Este espectro socio-económico permitió advertir un nivel de incertidumbre creciente en los agentes económicos que sumado al impacto social de las medidas crearon un ambiente de intranquilidad con pocas probabilidades de convalecencia, lo cual ha generado un proceso continuo de migración de miles de ecuatorianos que han preferido buscar mejores alternativas y oportunidades en el exterior. Todo esto ha coadyuvado para que el País evidencie el índice de Inflación más alto de toda Latinoamérica, ubicándose en el 91% al término del ejercicio económico.

Respecto a la Comercialización del banano se advierte una posibilidad de cambio en el precio oficial de la fruta . Se espera que la situación cambie, que aumente la demanda, que las condiciones ambientales y climáticas permitan un aumento sostenido en la producción y que la fruta ecuatoriana, con el fallo de la OMC, ingrese en mayor volumen a la CEE por su bajo costo y mejor calidad.

Por otro lado el quehacer político del Congreso sigue confuso y con altibajos que afectan a la rápida implementación de medidas que se requieren para fortalecer la dolarización y el modelo econométrico vigente.

Este ha sido el escenario en el que le ha tocado desenvolverse al grupo de empresas Dine y consecuentemente también a Dineagro's. Esperamos que las medidas adoptadas sean las acertadas y que permitan a las empresas planificar y ejecutar sus proyectos con relativa tranquilidad y eficiencia.

Un aspecto que merece indicarse, antes de realizar la presentación del Informe de Actividades del ejercicio 2000, es el que dice relación al Informe de la Gestión del Cuarto Trimestre y Acumulado Anual, el mismo que fue presentado al Directorio Institucional, mereciendo su Aprobación en la Sesión del 9 de Febrero del 2001, según consta en el Acta. Nº 21/01-D de la misma fecha. En dicho Informe se presenta de manera pormenorizada y detallada, con los respectivos cuadros, curvas, gráficos y análisis La Gestión institucional, considerando todos los procesos empresariales, El Plan Operativo, El Plan Integral 2001 y La Planificación Estratégica Valorada.

## **2.- GESTION GERENCIAL.-**

### **2.a. Síntesis de la Actividad Empresarial .-**

#### **2.a.1.- Planificación Estratégica :**

En el mes de Noviembre, con la presencia de un Técnico del C.T.I. se realizó el ajuste de la Planificación Estratégica para el año 2001 y sus perspectivas a mediano y largo plazo. Entre las Maniobras Estratégicas contempladas en éste instrumento, podemos indicar las siguientes :

##### **Maniobras de Corto Plazo :**

- Elaborar estudios para mejorar la infraestructura agrícola; y, elaborar Proyectos de mecanización agrícola.
- Realizar los estudios que ameriten para determinar y cuantificar las necesidades de recursos.
- Elaborar un Plan de Crédito y Financiamiento.
- Elaborar un Plan de Marketing y Comercialización.
- Elaborar un Plan Estratégico de Recursos Humanos.
- Diseñar, implementar y ejecutar el Sistema Integrado de Gestión .
- Realizar estudios y acercamientos con los Gobiernos seccionales para coordinar alternativas que permitan el manejo adecuado de recursos en vías, drenajes, canales de riego, etc.
- Elaborar estudios de costo-beneficio e implementar programas de reducción de costos.
- Implementar una Política salarial compatible entre todas las empresas del Grupo DINE.
- Elaborar un Plan de Protección empresarial y seguridad e higiene industrial.

##### **Maniobras de Mediano Plazo :**

- Elaborar un Sistema de Aseguramiento de la calidad bajo las Normas ISO 9000.
- Elaborar Proyectos de Inversión de Corto y Mediano Plazo con recursos Propios.
- Elaborar nuevos Proyectos, alianzas estratégicas y sus estudios complementarios de inversión y financiamiento, con recursos de Terceros.

##### **Maniobras Permanentes y de Largo Plazo :**

- Implementar Programas ecológicos e instrumentar planes conjuntos de difusión de la información tecnológica con los diferentes organismos del Estado.
- Implementar un Programa de Producción sostenida y sustentable.
- Monitorear periódicamente la ejecución de las actividades en todas las áreas.
- Implementar Proyectos alternativos orgánicos y no depender del mono cultivo tradicional.
- Aprovechar la interrelación empresarial que permita la obtención de los adelantos tecnológicos.

## **2.a.2.- Plan Operativo :**

De acuerdo a las recomendaciones del Directorio, en pasadas reuniones, Dineagro's ha modificado el Plan Operativo Propuesto para el año 2000, en función de los nuevos proyectos y la realidad operativa en su gestión. Esta nueva versión actualizada del Plan Operativo, fue realizada con la participación de los técnicos del CTI .

El presupuesto actualizado contempla ingresos por la venta de banano y arroz, básicamente. Respecto del destino de los egresos presupuestarios se consideraron los gastos de tipo administrativo; los gastos por mano de obra directa e indirecta; Pagos de los Servicios y relaciones con terceros; la Compra de Materia Prima y Materiales; Suministros y materiales administrativos y por supuesto las Inversiones en Activos Fijos y Nuevos Proyectos, entre los que podemos citar : Desbroce, Nivelación y Mantenimiento de las áreas a cultivar; Compra de Maquinaria Agrícola ( en este caso de un tractor John Deere ) cuyo costo total asciende a \$ 58.000,00; Cámara de Maduración y culminación de las Bodegas de la Hacienda Villanueva en Naranjal.

Los ingresos presupuestados se han cumplido en un 85,41%. Respecto a los ingresos por banano su cumplimiento es del 96,78%. Los ingresos por arroz se han cumplido en el 37,18%; y los ingresos por Venta de Ganado y Leche, han tenido un cumplimiento del 43,32%.

Se aprecia que los ingresos financieros y los Otros Ingresos han tenido un aporte importante en el cumplimiento total de los ingresos presupuestados.

El impuesto a la circulación de capitales, que disminuye los ingresos presupuestados, también se ha cumplido casi con precisión, pues tiene una ejecución del 106,93%.

Respecto de los egresos, las remuneraciones, mano de obra directa e indirecta, servicios, suministros y materiales administrativos y de haciendas y las inversiones en activos fijos y proyectos, han permitido obtener un cumplimiento de los egresos del 113,12%.

Si consideramos el presupuesto desde el punto de vista del Plan Operativo, su cumplimiento permite observar que los ingresos operacionales se han ejecutado en el 71%; los ingresos no operacionales no tienen porcentaje de cumplimiento pues no se programan dichos ingresos, pero éstos han sido también significativos y dicen relación con el ingreso de recursos de los préstamos que Dine concedió a la empresa.

En el lado de los egresos, los de tipo operacional, se han cumplido en el 183% y los egresos no operacionales en el 56%.

El déficit presupuestario de \$ 152.139,07 obedece al hecho que presupuestariamente se registraron en los Egresos las Inversiones de Activos Fijos y Proyectos por \$ 197.837,74 que debería añadirse al saldo final; igualmente habría que disminuir el Impacto del REI negativo con lo cual el Superavit Presupuestario sería de \$ 19.988,07, igual a la utilidad Neta del ejercicio.

### **2.a.3.- Sistema de Aseguramiento de la Calidad :**

Es importante mencionar que al momento se encuentra realizado el primer borrador del Manual del Aseguramiento de la Calidad. Sin embargo, de acuerdo a la asesoría del CTI, se debería reformularlo bajo la perspectiva de las nuevas normas contenidas en la versión ISO 9000, del año 2000. Aspecto relevante de destacarse es el que dice relación con el levantamiento de los procesos, los mismos que al momento se están elaborando en cada departamento y área administrativa. Para ello hemos contado con una primera visita de parte de los técnicos del CTI y se encuentran pendientes varias visitas adicionales para realizar el levantamiento final de los procesos.

### **2.a.4.- Sistema Integrado de Gestión :**

Al respecto se han receptado varias ofertas las mismas que están siendo estudiadas por el C.T.I. sobre su aplicabilidad y coherencia con el software del grupo DINE. Es importante indicar que urge la implementación de éste Sistema Integrado de Gestión, para poder contar con el módulo de Costos, Producción, Comercialización y un nuevo Sistema de Contabilidad para el 2001, ya que el que tenemos actualmente funcionará únicamente hasta diciembre del 2000. Dine-CTI. ha realizado una primera selección a la Empresa Dicoin, con la que estamos de acuerdo en conformidad a la reunión que para el efecto mantuvimos con funcionarios del CTI y la indicada empresa.

### **2.a.5.- Sistema de Marketing y de Comercialización :**

Considerando la suigeneris actividad principal de la empresa, esto es la producción y comercialización del banano, en un contexto dominado por los grandes exportadores cuyo monopolio impide el ejercicio de un sistema de Marketing, pues los cupos, los precios y las condiciones de pago son fijadas de manera exógena a la Empresa; no ha sido posible implementar un proceso de Marketing como el previsto por DINE. Sin embargo, en la medida que Dineagro's está incursionando en nuevos cultivos, como el de arroz, se hace necesario diseñar un Plan de Marketing y Comercialización actual y de acuerdo a las expectativas de la Empresa. Para ello me permito solicitar al CTI, se digne contemplar en su cronograma de actividades, la asesoría directa al personal de la Empresa para diseñar un pequeño Plan.

### **2.a.6.- Sistema de Costos Unitarios Reales :**

Este punto tiene íntima relación con el de la aplicación del Sistema Integrado de Gestión, cuyos comentarios me permití exponerlos al tratar el punto 2.a.4.

#### **2.a.7.- Sistemas de Protección, de Seguridad y de Higiene Industrial :**

Dineagro's comprendiendo la importancia de la protección de su personal en el desarrollo de las funciones agrícolas, ha previsto la compra de ropa de trabajo apropiada que incluye botas de caucho, mandiles, según el caso, mascarillas, etc. Igualmente se continúa con las charlas y conferencias para el personal de campo, jornaleros, conscriptos y Administradores de Hdas. sobre el uso racional de químicos, funguicidas, herbicidas, etc. Así mismo se ha implementado la inscripción del Reglamento Interno de Trabajo en la Inspectoría respectiva.

Se hace necesaria la Asesoría directa sea de Dine o del CTI, para diseñar e implementar un Plan de Seguridad e Higiene Industrial, que contemple programas de Mantenimiento preventivo y correctivo de Instalaciones, accesos, salidas; Mantenimiento de Maquinaria y Equipo especializado; Mantenimiento y uso de Extintores; Plan de Evacuación; plan de Defensa; Plan de Compras de equipos de Higiene Industrial; Plan de reducción de Riesgos y Accidentes de Trabajo.

#### **2.a.8.- Proyectos de Ampliación y/o Modernización :**

Dentro de éste punto merecen destacarse varios proyectos que permitirán la ampliación y modernización de la Empresa:

- a) La construcción de la Cámara de Maduración de Banano y Frutas en General. ( Se están realizando las primeras pruebas).
- b) La construcción de las Bodegas en la Hacienda Villanueva.
- c) La mecanización agrícola. Para tal efecto nos permitimos remitir al CTI los datos, parámetros e información general para establecer la factibilidad en base a la Tasa Interna de Retorno y al Valor Actual Neto. Las adquisiciones previstas son las siguientes :

- Máquina Cosechadora de Arroz.
- Tractor Agrícola ( John Deere )
- Tractor D6-H
- Retroexcavadora Caterpillar 320.

#### **2.a.9.- Proyectos de Inversión y Alianzas Estratégicas :**

En el ejercicio en estudio se han realizado los Proyectos de la Cámara de Maduración, la Construcción de Bodegas en la Hacienda Villanueva, la Adquisición de un Tractor John Deere y la pronta incorporación de maquinaria agrícola que permitirá una importante mecanización de las haciendas.

Respecto a las Alianzas Estratégicas, se ha iniciado en 1999 el desarrollo de las haciendas Central, Brigada, Bolívar y Rosario con el Señor Jorge Allen Cornejo. En el 2000 se han realizado las inspecciones y monitoreos respectivos.

Con el Ing. Blacio se mantiene la Alianza Estratégica con la Hacienda Rio Siete.

#### **2.a.10.-Cumplimiento de Resoluciones, Disposiciones y Recomendaciones**

En el ejercicio 2000, se han realizado acciones administrativas, financieras y operativas que permitieron el desarrollo normal de la gestión empresarial.

Efectivamente, se han cumplido las disposiciones de Juntas Anteriores relativas a la Reexpresión de Estados Financieros, Incorporación de los Nuevos Proyectos, Lotización de la Hacienda Guayas, Incorporación como Aportes para Futuras Capitalizaciones de \$ 11.970,30 para pago de Indemnizaciones del personal a inicios de año por efectos de la reestructuración empresarial, Mecanización agrícola, Reforma al Plan Operativo 2000, Consecución de un Crédito de \$ 20.000,00, Venta de Automotores dados de baja.

En lo referente a los paquetes accionarios que tenemos en otras empresas y aquello referente a la conversión expresa en dólares del capital suscrito, la Asesoría Jurídica ha trabajado en lo específico. Al momento se encuentran oficializados y legalizados los Libros de Acciones y Accionistas y se ha terminado la Conversión Tácita del capital, el mismo que se ha expresado en dólares. La Asesoría Jurídica registrará en los Documentos atinentes y perfeccionará los aumentos de capital que hubieren así como su respectiva racionalización jurídica y societaria.

#### **2.b. Problemas y Soluciones en el periodo de análisis :**

- Mantenimiento del precio oficial de la caja de banano en \$ 2.18, que difícilmente permitió cubrir los costos, cíclicamente con tendencia creciente.
- El efecto negativo en la producción, de las condiciones climatológicas, así como el apareamiento de plagas como el coleóptero, que han impactado tanto en la producción como en la comercialización. Recién a partir de mediados de Noviembre se comienza a advertir un cambio en las condiciones físicas.
- Escasez de Mano de Obra Especializada, pese a lo cual hemos tenido que buscar a jornaleros idóneos para las haciendas, aunque ello ha significado un incremento en los costos de Mano de Obra y pago de cuadrillas.
- Inseguridad del negocio del banano a nivel País, debido a la falta de políticas claras por parte del Gobierno lo que podría generar que el Ecuador deje de ser uno de los países productores y exportadores de primer orden y al mismo tiempo incida en la búsqueda de nuevas alternativas agrícolas.
- Incremento de los costos de fumigación. Sin embargo, la gestión gerencial permitió optimizar los ciclos de fumigación y éstos se redujeron de 14, el año pasado, a 11 en el presente ejercicio.
- Incremento de los costos de químicos, insumos y otros materiales.
- Mantenimiento permanente y sostenido de los drenajes, canales de riego, tuberías, bombas y plantaciones; que han generado cierto estado de iliquidez pero que garantizan un incremento de la producción para el próximo año.
- Mantenimiento permanente que ha significado un importante flujo de recursos, en la Hacienda Villanueva
- En cumplimiento a las Disposiciones Gubernamentales, relativas a la Política Salarial, se realizaron los ajustes remunerativos en los niveles que facultó el Gobierno y autorizó Dine.

- Se realizaron trabajos de adecuación, reparación y mantenimiento de las Instalaciones de las Oficinas Centrales, de acuerdo a las recomendaciones de Dine, en la Auditoría de Gestión, a efecto de generar una mejor imagen física y de presentación de la Empresa.
- Se ha gestionado la consecución de dos líneas telefónicas adicionales y la respectiva central telefónica.
- Se han realizado varias gestiones con la asesoría del Departamento Legal para impedir la invasión y pretensiones de expropiación de un grupo de ciudadanos a través del Inda, respecto de terrenos de la Hacienda Brigada, de nuestra propiedad.

### **3.- PROCESO DE PRODUCCIÓN**

#### **RENDIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN FÍSICA DEL AÑO**

En la producción por hectárea anual, lo ejecutado ha sido superior a lo programado, en la Hda. Pagua y Herrera, mientras que en la Juana no se cumplió, debido a la baja producción tanto en el 2do como en el 3er trimestre, debido al ataque severo de plagas. Sin embargo la producción acumulada del año es superior en todas las haciendas.

#### **COMPARATIVO DE PRODUCCIÓN DE BANANO POR HACIENDAS**

Los datos comparativos de producción de banano acumulados del año por haciendas, muestran una evidente recuperación y mejora. Efectivamente, las variaciones porcentuales han sido positivas en cada una de las haciendas, (producción año 2000 versus año 1999 y 1998).

Este incremento confirma la inversión y el manejo sostenido de la plantación durante todo el año.

### **4.- PROCESO DE COMERCIALIZACION Y MARKETING .**

#### **Ventas Valoradas**

La valoración de las ventas físicas obedece exclusivamente a la fijación de precios en el mercado los mismos que se han mantenido con un precio oficial de \$ 2.18 U.S.D la caja. El comportamiento de las ventas evidenció un decrecimiento en el tercer trimestre, pero en el cuarto se aprecia una notable recuperación. Efectivamente se puede apreciar que las ventas del primer trimestre superaron a las del 2do. Trimestre, en \$. 47.173,48 es decir un 34 % superior. Las del tercer trimestre, en cambio fueron menores a las del segundo en 35 % . En el cuarto trimestre se aprecia un incremento del 88 %. Estas últimas, las ventas del cuarto trimestre, han significado las segundas más altas en todo el año, después del magnífico valor obtenido en el primer trimestre, gracias básicamente al precio de la caja que bordeó los \$ 2,45.

Un comparativo de ventas valoradas con los años inmediatos anteriores permite evidenciar que el valor obtenido en el año 2000 es el más alto de los últimos tres años, pese a que el precio de la caja de banano se mantuvo en \$ 2,18 gran parte

del año, lo que significa que los esfuerzos realizados en la producción dieron sus frutos.

En cuanto a las Ventas de arroz se registraron ventas de 6.868 quintales de arroz equivalentes a \$ 111.546,13. Merece indicarse que se ha iniciado en el último trimestre un nuevo ciclo productivo cuyas ventas se apreciarán en el próximo año.

En éste período se han registrado además USD. \$ 18.027,44 de ventas de Ganado en pie. Se consiguió comercializar a USD. \$ 0,64 la libra y se vendieron las reses de bajo desarrollo, quedando en activos semovientes, aquellas que a futuro pudieran ser de mejor rendimiento. El humus igualmente tuvo una comercialización que significó USD. \$ 5.512,20, ventas pequeñas de soya y frejol por \$ 895,40 y una venta de gavetas de banano maduro por USD. \$ 422,69.

De lo expuesto se aprecia una tendencia creciente en las ventas como consecuencia de dos hechos significativos: el primero, que dice relación con el gran esfuerzo realizado en el mantenimiento de las plantaciones, que ha significado la movilización de recursos; y el segundo, el impacto positivo de las condiciones climatológicas en el cuarto trimestre.

#### **COMPARATIVO ENTRE COSTOS Y VENTAS.-**

El Costo de Ventas a Diciembre del 2000, registró un valor de \$ 391.269,22, el mismo que significó un incremento de \$ 182.458,31 es decir un 87,4 % mayor que el del período anterior. En términos generales las ventas experimentaron un crecimiento del orden de 100,8 %

Este hecho permite advertir una recuperación paulatina de los márgenes de Contribución, lo cual significa básicamente que pese a que el proceso inflacionario impactó en los costos y paralelamente se mantuvieron los precios, el esfuerzo en la producción permitió un volumen mayor de ventas. Por otro lado también se debe considerar que en el período se ha continuado dando mantenimiento, fumigación, nematización, etc. y esos egresos significaron costos. En todo caso se evidencia una recuperación en el cuarto trimestre y con seguridad ésta será mayor para el próximo ejercicio, pues las condiciones del mercado mundial y las ambientales cambian favorablemente en los primeros meses del año.

#### **COMPOSICION DE VENTAS POR DESTINO.-**

Las ventas tuvieron el siguiente comportamiento por destino:

NOBOA	51.869 cajas	98 %
TECNIAGRO	1.059 cajas	2 %

## 5.- PROCESO DE DESARROLLO HUMANO

### CURSOS Y SEMINARIOS AÑO 2000

TRIMESTRES	TOTAL CURSOS	NUMERO PARTICIPANT.	HORAS RECIBIDAS
I TRIMESTRE	0	0	0
II TRIMESTRE	8	12	186
III TRIMESTRE	1	1	8
IV TRIMESTRE	2	4	30
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>224</b>

### CURSOS Y SEMINARIOS .-

En éste cuadro se pueden apreciar los cursos o eventos de capacitación, en los temas de interés para la Empresa. En el cuarto trimestre se han realizado 2 eventos que corresponden a 4 funcionarios, con un total de 30 horas de capacitación. Sin embargo, considerando todo el año 2000, Dineagro's evidencia una constante preocupación por capacitar y actualizar a su personal en temas de interés empresarial. Efectivamente se han realizado 11 eventos que han significado la participación de 17 personas y un total de 224 horas de capacitación. Merece indicarse que la Empresa también ha realizado charlas y conferencias a su personal Administrativo y sobre todo Operativo, sobre Seguridad e Higiene Industrial, así como Talleres de trabajo sobre la Planificación Estratégica.

### REMUNERACIONES POR PROCESOS.-

PROCESOS	I TRIM.	II TRIM	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
GERENCIA GENERAL	1.020,00	1.530,00	1.530,00	1.530,00	5.810,00
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	237,84	392,74	440,46	440,46	1.511,50
PRODUCCION	7.178,00	15.877,16	21.839,01	22.582,34	67.454,51
COMERCIALIZACION Y MARKETING.	0,00	0,00	0,00	200,00	200,00
DESARROLLO HUMANO	827,31	2.050,54	2.542,58	2.830,44	8.351,38
FINANZAS Y CONTABILIDAD	1.087,29	2.654,77	2.478,84	2.704,41	8.928,31
SISTEMAS E INFORMACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.448,94</b>	<b>22.505,21</b>	<b>28.831,90</b>	<b>30.267,65</b>	<b>92.053,70</b>

En el último trimestre del 2000, se registró un gasto de \$ 30.267,65, siendo el Proceso de Producción el que evidenció el mayor gasto con el 75 %, lo que significa que la Empresa le otorga y orienta su esfuerzo al área fundamental de su quehacer : la agrícola. En este proceso se registran los pagos de jornales, cuadrillas y salarios en general. Los Procesos de Finanzas y Contabilidad;

Desarrollo Humano; Aseguramiento de la Calidad y Gerencia General, tuvieron un peso administrativo del 25 %. Es necesario indicar que este cuadro demuestra el valor en dólares de los Salarios Totales, es decir incluidos los componentes salariales y las Remuneraciones Unificadas.

El cuadro que antecede permite evidenciar el gasto anual por Remuneraciones totales, el mismo que ascendió a USD. \$ 92.053,70, donde el mayor peso porcentual se registró en el cuarto trimestre ( 32,9 % ) en el que se cancelan adicionalmente, los décimos tercer sueldos del personal.

#### SERVICIOS AL PERSONAL.-

CONCEPTOS	EXISTENCIA	OBSERVAC.
MEDICO-ODONTOLOGICO		Pendiente
SEGUROS: VIDA, ENF. Y ACCIDENTES	SI	Vigente : mayo
COMISARIATO	SI	Bodega Viveras
AREAS DE DISTRAC. DEPOR. Y ESPAR	SI	Hcda. Guayas
AREAS DE CAPACITACION Y ADIEST.	NO	Por Implementar

Durante todo el ejercicio, la Empresa ha asumido con responsabilidad y sensibilidad las obligaciones que dicen relación con el bienestar de sus colaboradores. Inclusive aquellas que se derivan de fechas importantes como día del Padre, de la Madre, Cuimpeaños y otras como las festividades de Navidad y Año Nuevo. Así mismo la Empresa ha continuado entregando a favor de su personal los siguientes servicios : Comisariato; Areas de distracción y Deportes; Las áreas de Capacitación y Adiestramiento se encuentran pendientes de implementarse para el próximo ejercicio al igual que el servicio Médico que deberá ser restablecido tan pronto se contrate en forma corporativa el Seguro respectivo con la Aseguradora Seleccionada.

#### SALUD LABORAL.-

Se deben mencionar los esfuerzos de la administración por cumplir con una de las recomendaciones que hicieron los técnicos del C.T.I relativa al mantenimiento y mejoramiento de la imagen física de la empresa. Desde el punto de vista administrativo se han realizado las gestiones tendientes a la consecución de dos líneas telefónicas con Pacifictel, las mismas que han sido instaladas en una pequeña central telefónica que se adquirió para tal efecto.

Es preciso informar que en el ejercicio que estamos estudiando, el nivel de ausentismo ha sido casi insignificante, pues no se han registrado ni permisos por enfermedad, en el personal administrativo. En el personal de jornaleros y cuadrilleros, cuya presencia laboral es ocasional, se ha detectado mayor ausentismo por cuanto el personal es muy volátil y se cambia con mucha facilidad de actividad o de lugar de trabajo.

Finalmente considero que el nivel de compromiso del personal, en general, para con la empresa es satisfactorio y con mística por la gestión institucional.

## **6.- PROCESO DE FINANZAS, CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO.-**

### **BALANCE DE SITUACIÓN.-**

El análisis de los Estados Financieros, permite advertir que los activos fijos constituyen el rubro más representativo de la estructura del Activo Total en los tres periodos ( 98-99-2000), merced al equipamiento y la Infraestructura necesarios para la labor agrícola. El activo Corriente es el segundo rubro más importante por la presencia de los inventarios y cuentas por cobrar. Los Otros Activos y los diferidos completan la estructura de Activos pero no son históricamente significativos en el Total. La tendencia General del Activo es creciente sobre todo en el último año ( 2000 ) por las inversiones agrícolas en gran escala, los inventarios de producción en proceso tanto de banano como del arroz y las reexpresiones de activos que lo han Revalorizado.

Los pasivos han tenido históricamente una estructura de corto plazo, casi en su totalidad, excepto ciertas cuentas de orden, registradas en otros pasivos. Los pasivos u Obligaciones han crecido en el tiempo pero no en la misma proporción de los Activos.

El Patrimonio en cambio, evidencia un incremento importante por el impacto sobre todo en el último año, de las cuentas de Revalorización y del REI, entre las principales.

La estructura del Balance de Situación, en términos generales, permite evidenciar una solidez satisfactoria y una composición de cuentas acorde con la gestión y operación de la Empresa.

### **ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.-**

El análisis del Estado de Resultados al 31 de Diciembre del 2000, permite advertir una ligera recuperación de la utilidad, merced básicamente a la recuperación de la producción del cuarto trimestre y de diciembre en particular. Ello incidió en las ventas totales que se incrementaron de \$ 407.936,28, en septiembre, a \$ 600.755,68 en diciembre. Sin embargo el Costo de ventas mantuvo su tendencia creciente pero a un ritmo menor que el del trimestre anterior, pues la tasa promedio de crecimiento bajó del 93% al 50%, como consecuencia de las medidas administrativas y gestión gerencial que permitieron optimizar costos como el de fumigación y compra de materiales y químicos, así como la implementación de una política de reducción de los gastos generales. Sobre este punto en particular , es decir el relativo a los costos de producción , se hablará más adelante.

El Costo de Ventas significó a diciembre del 2000, el 65% de las Ventas Netas. Esta estructura, no obstante, es menor que las registradas en los dos periodos anteriores, donde el peso de los costos de ventas fue de 85% y 70% respectivamente.

Los Gastos Administrativos, en su conjunto, significaron el 16,70% de las Ventas Netas, menor en algo más de tres puntos porcentuales que el registrado en diciembre de 1999. Este rubro incluye los Gastos de Personal que significaron el 5,90%; los Gastos en Servicios, el 6,70%; los Gastos en Materiales, cuyo peso fue de 2,50%; los Gastos por Depreciación, que significaron el 1,40%; y, los Otros

## COMENTARIOS A LOS INDICADORES FINANCIEROS.

Al analizar los índices financieros se puede advertir que la liquidez no ha podido recuperarse respecto del ejercicio anterior, como consecuencia del uso de los recursos en inversiones agrícolas y mantenimiento de las haciendas, así como el incremento de costos y gastos. Se aprecia no obstante una ligera mejora de los índices en el último trimestre pero que no alcanzó para incidir en el índice de todo el ejercicio que evidencia una baja prueba ácida. La baja solvencia obedece entonces al incremento de obligaciones de corto plazo y paralelamente a la disminución de disponible. En ambos casos los recursos fueron destinados al mantenimiento de instalaciones agrícolas y a cubrir los costos de producción, sobre todo del banano.

Consecuentemente el Capital de Trabajo evidencia una tendencia decreciente y una cantidad significativamente más baja que la del ejercicio anterior. Probablemente con la recuperación de ventas del arroz y los menores gastos de mantenimiento en las haciendas bananeras, pues ya se encuentran realizados en gran parte, se vaya paulatinamente recuperando el nivel óptimo del Capital en Giro.

La Solidez en cambio se ha mantenido en niveles aceptables pese al ligero incremento del índice como consecuencia del endeudamiento con Dine.

Los índices de actividad, es decir, rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar y rotación de cuentas por pagar, permiten reforzar el criterio de que la producción se ha visto afectada en el ejercicio en su conjunto. Sin embargo, son los costos los que en última instancia han incidido con mayor fuerza en la baja liquidez y rentabilidad, pues tanto la Rentabilidad económica o global, como la Rentabilidad del Patrimonio, expresan índices más bajos que los obtenidos en 1999.

Un breve análisis del Estado de Cambios en la Posición Financiera permite apreciar que los recursos, en el ejercicio 2000, provinieron en un 48% de los propios accionistas, un 33% de endeudamiento con Dine, básicamente; y, un 19% de la gestión de activos. Esos recursos fueron en cambio canalizados casi en su totalidad ( 94% ) en incremento de los activos o propiedades, inventarios y activos fijos en su mayoría; un 5% fue utilizado en propios o accionistas y el 1% restante en pago de obligaciones.

En términos generales la Empresa se encuentra momentáneamente sin suficiente liquidez, con buena solidez financiera pero con baja rentabilidad, inventarios de Producción en Proceso importantes, Inversiones y Mantenimiento de haciendas, que garantizarán una producción creciente en los próximos periodos. El índice denominado Discriminante "Z" o Predictor de quiebra, indica una recuperación hacia el inicio de la zona de equilibrio financiero.

## CONCLUSIONES

- Dineagro's evidencia una posición financiera de solidez acorde con su estructura, pero al mismo tiempo presenta una baja sustantiva respecto a su liquidez por la cantidad de recursos destinados a las inversiones agrícolas, mantenimiento de haciendas y sobre todo para cubrir los costos de operación, los mismos que hubiesen sido mayores de no haber realizado la Administración gestiones importantes que frenaron los egresos por fumigación, así como la implementación de políticas de minimización de gastos.
- El impacto del incremento de costos, así como el Registro de la aplicación del REI, que evidencia un saldo negativo, han afectado a la utilidad y consecuentemente a los índices de rentabilidad, sin embargo si se considera que este es un hecho eminentemente contable la utilidad real antes de Impuestos y Participaciones habría sido del orden de \$ 62.442,30. Otro rubro que ha afectado a las Utilidades ha sido el de Depreciaciones. Efectivamente el hecho de haber aplicado las reexpresiones a los Activos Fijos, significó un consecuente aumento de la Depreciación del ejercicio. No obstante la presentación de la utilidad en los términos que consta en el Estado de Resultados, es la expresión de la realidad y de ella se derivarán los respectivos pagos de Participaciones y de Impuestos.

empresa, en cuanto a Activos.

- La producción se ha recuperado notablemente este trimestre y ha estado acorde a las condiciones climáticas.
- La producción y las ventas, evidencian una tendencia creciente merced a las inversiones y gastos de mantenimiento realizados en las instalaciones agrícolas; no así los costos y gastos que han experimentado incrementos importantes. En su mayor proporción el incremento, sobre todo de costos indirectos, dice relación con factores exógenos, es decir fuera de nuestro control.
- Los costos de arriendo de maquinaria se minimizarán por el hecho de incorporar a los activos maquinaria propia.
- En la Planificación Estratégica se han incluido maniobras y actividades relativas a la administración de recursos humanos, monetarios y físicos.
- Se evidencia la necesidad de implementar un sistema integrado de gestión, con módulos de costos y producción.
- El contar con maquinaria agrícola propia beneficiará a la empresa y sus accionistas no sólo por los trabajos inherentes a la gestión agrícola específica, sino por el hecho de evitar peligros de invasiones y expropiaciones en tierra trabajada. En la hacienda Río 7 y en la hacienda Villanueva existen todavía 80 y 250 hectáreas respectivamente que necesitan ser desbrozadas y trabajadas.

## I RECOMENDACIONES

- Continuar implementando controles sobre los costos de producción y de tipo administrativo.
  - Utilizar en cada hacienda, como marco referencial, puntos de equilibrio proyectados, las maniobras de Plaficación Estratégica y las Programaciones para el nuevo trimestre, para coordinar el avance de la producción.
  - Mantener los controles técnicos y fitosanitarios estrictamente necesarios.
  - Considerar la aprobación y financiamiento a través de la utilización de CDR's, de los proyectos de inversión en maquinaria agrícola.
  - El valor de la adquisición de la maquinaria mencionada en el punto anterior, deberá ser considerado como una venta, para lo cual sugerimos se dignen considerar un esquema apropiado de pagos.
  - Contratar e implementar el Sistema Integrado de Gestión.
  - Considerar en el esquema de trabajo del CTI, la continuación en la asesoría personalizada para la definición y levantamiento de los procesos.
  - Canalizar a través de la Dirección Jurídica de DINE, la definición oficial del paquete accionario.
-

- Que se realice una gestión de alto nivel que permita bloquear el proceso de expropiación de 33 Hectáreas en la Hacienda Guayas, que perjudicaría los intereses de la empresa y sus accionistas.
- Que se autorice el saneamiento integral de los documentos legales de existencia y dominio de todas y cada una de las haciendas.