

# Informe de Comisario

Quito, 5 de marzo del 2.011

Señor Presidente y Accionistas de  
La compañía "ASTRA C.A. "

Señores y señoras accionistas:

De acuerdo a lo dispuesto por la ley de compañías, he procedido a revisar los balances general y de resultados, los libros de bancos, las cuentas societarias, los libros de Juntas Generales y de Directorio, los estados de caja y cartera y correspondencia de la compañía "ASTRA C.A." del período Enero - Diciembre del 20010.

*En mi opinión el Balance General de la compañía presenta adecuadamente la situación de la empresa.*

Con el fin de mantener un esquema que permita visualizar en forma comparativa la evolución de la empresa por medio de su Balance General y el de Resultados a continuación presento el cuadro de ciertos indicadores en forma similar al presentado anteriormente para poder establecer la evolución de la empresa en los últimos años especialmente por el crecimiento que ha tenido en este último período

	2008	2009	2010
<b>Liquidez</b>			
<u>Activos corrientes</u>	1,440,791	1,458,451	2,466,604
<u>Pasivos Corrientes</u>	625,564 <sup>2.3 veces</sup>	755,068 <sup>1.9 veces</sup>	1,300,519 <sup>1.9 veces</sup>
<u>Activo corriente - Invent</u>	670,555 <sup>1.1 veces</sup>	566,166 <sup>0.7 veces</sup>	1,185,734 <sup>0.9 veces</sup>
<u>Pasivos Corrientes</u>	625,564	755,068	1,300,519
<b>Cartera</b>			
(tiempo de cobro)	$\frac{475,810}{2,860,612} \frac{365}{61 \text{ Dias}}$	$\frac{430,758}{2,928,629} \frac{365}{54 \text{ Dias}}$	$\frac{766,324}{4,088,719} \frac{365}{68 \text{ Dias}}$
<b>Inventarios</b>			
(Días de Inventario)	$\frac{772,345}{2,860,612} \frac{365}{99 \text{ Dias}}$	$\frac{892,284}{2,928,629} \frac{365}{111 \text{ Dias}}$	$\frac{1,280,871}{4,088,719} \frac{365}{114 \text{ Dias}}$

Los indicadores escogidos para análisis nos permiten visualizar que la compañía, a más de crecer un 70% en sus activos corrientes este último año, lo hizo sin crecer en su activo fijo lo que directamente implica una mejora en eficiencia en el uso de los activos fijos logrado por una buena administración. El incremento en ventas no necesariamente viene acompañado de una mayor rentabilidad. Muchas veces la administración requiere sacrificar la rentabilidad en un momento determinado en búsqueda de objetivos de mayor plazo. Este no es el caso que nos presenta ASTRA este año. La rentabilidad se incrementa conforme se incrementan las ventas y me atrevería a decir que corresponde a la utilización de un potencial de empresa que estaba dormido en espera de ser explotado. En otras palabras, al tener una capacidad de producción no utilizada, existía un generador de riqueza en espera de cristalizarse. A más del factor volumen que incide en la rentabilidad, existe otro directo y que es la mejora en el precio de venta en el mercado

# Informe de Comisario

local que llega a un 10% más que en el año 2009. Por lo tanto, existían dos posibilidades de llevar a la empresa a esta nueva posición: El incrementar las ventas por medio de márgenes operativos bajos para incrementar competitividad y de esta manera aumentar su volumen de operación, para luego, en siguientes ejercicios, volver rentable esa producción o como se ha hecho, encontrando mercados que permitían lograr volumen sin sacrificar rentabilidad momentánea.

Volviendo a la evaluación de los indicadores, se puede notar también que la administración logra ese incremento en la operación de la empresa sin sacrificar la liquidez ya que los indicadores de esta mantienen valores similares a los que venían siendo en el 2009 con volúmenes mucho menores; esto da una gran estabilidad a la empresa.

Ahora bien, me gustaría comentar el porqué la importancia del crecimiento de la empresa en este momento. Como es de conocimiento de todos, el mundo ha sufrido una inflación muy pronunciada en estos últimos años por variadas razones, todas entendidas y bienvenidas por las economías mundiales. El que la empresa se mantenga en un volumen de operación casi estático como lo había estado por algunos años, hubiera sido sin duda un síntoma no muy halagador y que la exponía a futuros problemas. Con lo sucedido en este año, la empresa no dejará de enfrentar problemas futuros, pero ciertamente esos problemas se verán menos importantes. La empresa no podría subsistir si no llega a tener un volumen operativo que le permita enfrentar la inflación mundial actual.

En algunos informes anteriores he puesto énfasis en la importancia de buscar mercados externos y en el de año anterior, el acento fue mayor. Es claro que en nuestro país, la dificultad de generar volumen es inherente a nuestro tamaño como mercado, por esta razón, la única alternativa es salir con las ventas afuera. El positivo resultado de haber logrado esto se aprecia en el balance y resultados de este ejercicio.

Es así como, en el mercado local, las ventas tienen un incremento pero el verdaderamente significativo es el que se produce en el mercado externo.

De seguir la tendencia de crecimiento en el comercio exterior, el horizonte para la administración es utilizar esto como un apalancamiento para generar el aumento de ventas en el mercado interno consolidando un círculo virtuoso que puede llevar a la empresa a niveles de producción y generación de utilidades de verdadera importancia. Por esta razón es deseable que la administración mantenga esa posición de búsqueda de ventas externas al tiempo que puede reforzar su búsqueda de incrementar la venta local. Naturalmente el ritmo de crecimiento de las ventas locales se esperaría que sean mucho menores que las de exportación.

Otro de los indicadores que demuestran que el crecimiento no ha afectado a la posición y seguridad de la empresa es el hecho que el capital de operación o giro del negocio solo se incrementa en US\$ 180,955 frente a un incremento en ventas de US\$ 1,160.090 lo cual vuelve muy sólido el crecimiento y una dinámica de empresa notablemente diferente.

El crecimiento trae consigo algunos cambios y estos deben ser analizados con mucho cuidado por la administración la cual no debe descuidar ver un horizonte lo más lejano

# Informe de Comisario

posible para tomar decisiones oportunamente frente a cambios que el futuro va a pedir. Estos cambios se darán principalmente en el recurso humano que deberá adecuarse a una nueva estructura empresarial, apertura de líneas financieras para lograr el capital de operación, el desgaste y obsolescencia de equipos y maquinaria con su necesidad de reposición, la innovación que pedirá un mundo cambiante que transformará la empresa y la atenta visión y pronta acción de la administración frente a los cambios que futuro demande. La empresa y la administración tendrán duras decisiones a tomar en adelante.

Los inventarios se incrementan acorde con lo que requiere la nueva estructura de ventas. Se ha recurrido a financiamiento bancario y de proveedores para cubrir el crecimiento de inventarios, de cartera, etc.

La rentabilidad del año 2010 es la más alta que he podido presenciar desde que estoy en la comisaría de la empresa y me alegra por lo accionistas. Pero lo que más satisfacción debe dar a los que conforman la empresa es que aún no se llega al límite operativo de su planta y que la administración ha encontrado nuevos mercados que abren la posibilidad de llegar a ocupar esta capacidad. De esta forma, la actual utilidad a disposición de los accionistas que este ejercicio llega a US\$ 300.841.03 podría ser simplemente el inicio de una secuencia de crecientes resultados y expansión de la empresa. El actual resultado equivale a un margen del 7.36% sobre las ventas.

Quiero, aunque pueda resultar extenso, copiar lo expuesto en el informe que correspondió al año 2009 porque me resulta de mucha relevancia. Los accionistas pueden omitir si es su deseo la lectura de este siguiente párrafo pero no quiero dejar de colocarlo nuevamente en este informe por lo cercano frente a lo que está sucediendo con la empresa actualmente y frente al análisis de cartera que hago posteriormente:

“Si el mercado local no permite un crecimiento adecuado de ventas, la empresa podría enfocar su venta para que el mercado externo tenga más peso en su negocio, pero tendrá que tomar las medidas que precautelen los riesgos de esa decisión. Es decir, que buena parte de su capacidad instalada dejará de atender al mercado local, que los mercados internacionales son más vulnerables frente a precios ya que el cliente que decide importar ya ha estructurado su negocio para ese proceso y la procedencia no le es muy relevante mientras el precio, calidad y condiciones de venta sean al menos similares o en todo caso competitivos por lo tanto es muy propenso a cambiar de proveedor y a exigir mejores condiciones comerciales. Cuando un mercado externo se cierra, el mercado interno no necesariamente reacciona y se abre con la velocidad que deseamos para compensar la caída en ventas. Para atender los mercados externos se debe producir con tiempo lo que podría generar recursos atados a inventarios y así una serie de factores a considerar entre los que no se debe descuidar la certeza de la cobranza.

Lo sano parecería ser el mantener el volumen de ventas local histórico que se ha logrado y partiendo de ahí crecer hacia el mercado externo. Eso garantiza la sobrevivencia de la compañía en el tiempo ya que no se vería afectada por cambios externos. “

Análisis en detalle de la cartera y comentario sobre las ventas locales:

# Informe de Comisario

	2009		2010	
A 30 días	\$ 210,951.79	48.52%	\$ 411,943.40	53.24%
A 60 días	\$ 102,064.78	23.47%	\$ 156,524.36	20.23%
A 90 días	\$ 32,862.53	7.56%	\$ 76,845.61	9.93%
A 120 días	\$ 53,250.54	12.25%	\$ 80,643.85	10.42%
A más de 150 días	\$ 35,682.71	8.21%	\$ 47,839.96	6.18%

En este punto es indispensable que hagamos una pausa y muy cuidadosamente revisemos las cifras de cartera. Porcentualmente, hay una mejora aparente ya que el mayor porcentaje de la deuda está dentro de los 30 días pero un análisis más detallado nos revela que existe una venta que se la realiza para el cierre de año y que significa un valor relevante frente a la cartera por cobrar: TAPICENTER C.A. US\$ 117,710. Debido a lo anterior, los indicadores se distorsionan y la realidad es que no hay una mejora y los valores porcentuales son muy similares a los del año 2009, sin embargo hay un incremento en los valores absolutos del 2010.

	2009		2010 ajustado	
A 30 días	\$ 210,951.79	48.52%	\$ 294,233.40	44.85%
A 60 días	\$ 102,064.78	23.47%	\$ 156,524.36	23.86%
A 90 días	\$ 32,862.53	7.56%	\$ 76,845.61	11.71%
A 120 días	\$ 53,250.54	12.25%	\$ 80,643.85	12.29%
A más de 150 días	\$ 35,682.71	8.21%	\$ 47,839.96	7.29%

En el detalle de cartera los accionistas pueden notar que en muchos casos las cuentas de los clientes se han movido hacia plazos mayores. El efecto real refleja un incremento de cartera de algo más de US\$ 221,274 ya descontada esta venta de final de año. Las cifras absolutas de cada segmento se incrementan y eso se refleja en el indicador de cobranza la misma que en promedio se incrementa de 51 a 68 días lo que implica una buena cantidad de recursos atados a esta cartera y la siempre presente posibilidad de tener cartera incobrable. Este es un fenómeno usual cuando las compañías crecen y especialmente cuando la administración debe poner su atención en otra área que va tomando importancia, en este caso el comercio exterior. Como se expresa en el párrafo copiado del informe del año anterior, cuando una empresa tiene un mercado local, este no debe descuidarse puesto que los mercados internacionales pueden ser muy cambiantes.

En este punto podría sugerir que se responsabilice a una persona a administrar las ventas nacionales mientras la Gerencia General va abriendo el camino del mercado internacional. De esta forma no se va a desmejorar el mercado nacional que siempre será la base operativa de la empresa por lo menos en el futuro cercano.

# Informe de Comisario

La empresa ha realizado las provisiones laborales permitidas por la ley para la jubilación patronal en base al criterio de contabilizar únicamente las obligaciones reales.

Los resultados y situación de la empresa se detallan adecuadamente dentro de los balances de la misma y gracias a la información entregada por sus personeros he podido revisar cuidadosamente para presentar este informe.

Agradezco a los accionistas la confianza en mi depositada para ejercer las funciones de comisario de la misma.

Atentamente,

  
Juan A. Salgado A.  
COMISARIO PRINCIPAL

