

INFORME DE COMISARIO

85077

PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

A los señores Accionistas y Junta de Directores de FMSB SANTA BARBARA S.A.

En mi calidad de Comisario Principal de la firma FMSB SANTA BARBARA S.A., he procedido a revisar los estados financieros al 31 DE DICIEMBRE del 2007, incluyendo los correspondientes planes, presupuestos y flujos de caja. Los datos y cifras de los mencionados documentos son de exclusiva responsabilidad de la Administración de la Compañía. Mi responsabilidad está en expresar una opinión sobre la razonabilidad de las operaciones y transacciones que se consignan en los estados financieros citados, que tienen directa relación con los procesos gobernantes, fundamentales y de apoyo de la Compañía.

Mi actividad técnica se ejecutó de conformidad con normas de la Ley de Compañías del Ecuador, los Estatutos, las Resoluciones de Directorio y de Junta General de Accionistas de la firma. Dichos sustentos permitieron realizar pruebas selectivas, entrevistas, revisiones y análisis como los que a continuación se puntualizan.

PROCESO DE PRODUCCION Y OPERACIÓN:

- Que el proceso de producción durante los doce meses del año 2007, se sustenta en el uso de la capacidad instalada de sus líneas de municiones y metalmecánica.

La programación "maestra" de producción para el 2007, tenía como meta producir 13.0 millones de unidades de munición y 368 mil kilos de estructuras metálicas. La línea de municiones tiene dos productos finales la munición de caza y la munición de fuego central. La primera registra un uso de capacidad instalada promedio anual del 37.5%, el uso mayor de dicha capacidad se registró en el segundo trimestre del año con el 60.51% y el uso menor en el primer trimestre del año con el 21.1%. La Administración deberá considerar estos picos positivos y negativos para la programación del año 2008. La segunda, por su parte, registra un uso promedio de su capacidad instalada del 19.2%, igualmente se deberá analizar este comportamiento que

tiene relación con requerimientos de la Fuerza Terrestre. Al respecto, se consideraría como justificativo los problemas que experimentó la importación de materias primas por disposiciones del Comando Conjunto, situación que se extendería para el siguiente año. Las dos situaciones de uso óptimo de la capacidad instalada serán de preocupación por parte de la Administración, más aún cuando la nueva Ley de Equidad Tributaria considera a las municiones, armas, componentes y repuestos dentro de los consumos especiales con un 300% de incremento de impuestos. Aspecto que de mantenerse en dicho "status" perjudicaría a este sector de la producción y en particular a la Fábrica Santa Bárbara.

Respecto con los costos de producir se observa que obedeciendo al uso de la capacidad instalada, estos registran en promedio anual de costos del 61.9%, frente a su volumen de producción e ingresos que relativamente sería un indicador aceptable, sin embargo este valor esta sujeto a los volúmenes óptimos de producción y consecuentemente al uso adecuado de la capacidad instalada de la empresa. El componente de mayor impacto en los costos de producir esta en la materia prima, la misma que en su mayor porcentaje debe ser importada.

La empresa durante el año 2007, registra un valor promedio de tiempos de para del 1.4%, que se demuestra como un indicador aceptable dentro de la industria. El plan de mantenimiento durante el año en análisis ha sido cumplido en un 84.2%, el responsable de las líneas de producción deberá optimizar este proceso para disminuir el porcentaje de tiempos de parada.

El nivel de inventarios supera los niveles de seguridad debido a que se arrastra inventarios del año 2006 y la provisión de inventarios importados para atender a su principal cliente representado por la Fuerza Terrestre.

La línea metalmecánica registra, por su parte, una capacidad instalada promedio anual del 78.3%, porcentaje que podría mejorar el siguiente año, siempre y cuando el CEE y empresas relacionadas como ANDEC, demandan trabajos y obras de significativo valor e infraestructura como es el caso de puentes requeridos por el plan de emergencia vial declarada por el Gobierno y adjudicada al CEE. Los tiempos de parada de esta línea están en el 0.7%, valor relativo óptimo. El proceso de mantenimiento de esta línea es igualmente aceptable en relación a su operación. Para esta línea de producción los costos de mayor impacto son los relativos a los indirectos de fabricación seguidos por la materia prima, sin embargo, al ser los costos más variables que fijos estos estarían en función de los volúmenes de producción y el uso intensivo de la capacidad instalada.

Es importante advertir que la industria nacional se encuentra experimentando un retraso en su desarrollo y crecimiento debido a la ausencia de un sistema nacional de investigación y desarrollo y de inversión nacional y extranjera, permitiendo un proceso de recesión industrial que ha dado paso a la importación y contrabando de productos sustitutivos y similares a precios competitivos y calidades en algunos casos superiores que atentan en contra del sector real de la economía ecuatoriana. Este comentario quiere inquietar a la Administración de la empresa para que diseñe nuevas estrategias e incorpore en su plan de negocio innovaciones que le permitan mantener su cartera de clientes y en lo posible incorporar nuevos consumidores.

PROCESO DE COMERCIALIZACION:

- Que el proceso de comercialización durante los doce meses corridos del 2007 y de acuerdo a las revisiones efectuadas se evidencia que será importante que la Administración de la empresa para disminuir el inventario de materias primas y producto terminado deberá implementar un plan agresivo de ventas particularmente de municiones de caza. Por otra parte deberá identificar nuevos contratos de trabajo como los establecidos con ANDEC S.A., para la construcción de galpones y grúas, con el CEE para la provisión de acero y montaje de estructuras para puentes, Además, suscribir convenios con otros potenciales clientes de otros sectores como firmas constructoras de vías, empresas petroleras y entidades del estado. Sin embargo de su crecimiento comercial, especialmente en el campo metal mecánico, la empresa debe optimizar su capacidad instalada y aprovechar la experiencia adquirida en los dos últimos años.

De acuerdo con los registros de ventas, al mes de diciembre del año 2007 la empresa recibió 4.1 millones de dólares, en concepto de ventas netas, que comparados con los 6.6 millones de dólares del plan de ventas, constituidos por 5.2 millones de dólares en concepto de municiones, 600 mil dólares para en concepto de certificación de munición y 800 mil dólares en concepto de servicios metal mecánicos, se observa un cumplimiento del 62.1%. Situación que debe mejorar si se diseñan nuevas estrategias de venta y promoción para incorporar nuevos clientes en su cartera. Los gastos de ventas al finalizar el año 2007, alcanzan a 86.3 miles de dólares que representan el 2.1% de los ingresos por ventas. Este gasto demuestra que la empresa poco hace con relación a mantener una fuerza de ventas adecuadamente estructurada y alineada a un plan de marketing técnicamente elaborado que le permita estabilizar y consolidar niveles importantes de

ingreso en concepto de ventas en el largo plazo. Como complemento a una reestructuración del proceso de ventas la empresa deberá contar con un estudio de mercado que sea capaz de brindar pistas certeras de ventas y su respectiva consolidación y posicionamiento.

PROCESO DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS:

- Que el proceso de administración y recursos humanos mantiene una adecuada política empresarial con obreros y empleados, sin embargo, no se evidencia que exista un proceso de competencias que permita optimizar las destrezas y habilidades especialmente de obreros. Al respecto será necesario que la Administración de la empresa en coordinación con la matriz de la Corporación, implanten un sistema de administración del RR.HH por competencias incorporando adicionalmente un sistema de evaluación de desempeño por resultados

La planta industrial a esta fecha registra 30 trabajadores con relación de dependencia y 55 trabajadores por servicios ocasionales para las divisiones metal mecánica y municiones, 15 administrativos. Es importante que la Administración optimice al personal militar en actividades operativas y estratégicas, contratando para la seguridad personal civil y con experiencia.

El proceso de planificación y alineamiento estratégico BSC, esta en pleno desarrollo, pues, los KPI's de primer nivel, segundo nivel y tercer nivel están en un 100% de su implantación. Al observar el Cuadro de Mando Integral se evidencia que no se ha logrado el nivel esperado del EVA de 68 mil dólares, el resultado real del indicador fue de 27 mil dólares, ratificando la falta de producción considerando su capacidad instalada ociosa.

PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:

BALANCE DE SITUACIÓN:

- Que el proceso de finanzas y contabilidad es quien registra y determina financieramente los resultados que son generados por la actividad técnica de los demás procesos y la gestión gerencial. Durante los doce meses del año 2007, la empresa administró un capital de trabajo equivalente a 3.4 millones de dólares, valor superior al registrado a septiembre de 1.7 millones de dólares y a junio, el mismo que fue de 1.9 millones de dólares. Estos valores

fueron suficientes para atender los egresos corrientes de la actividad empresarial, el excedente de su liquidez se encuentra en inversiones temporales en un valor de 599.6 miles de dólares. Es importante dejar expreso que al 31 de diciembre del 2007, la empresa registra cuentas por cobrar por un valor de 1.4 millones de dólares, de los cuales 1.1 millones corresponden a clientes externos y 235.3 miles a empresas relacionadas, estas obligaciones son de sana recuperación, así mismo, tiene un valor en inventarios por 3.4 millones de dólares, los mismos que se justifican, en razón de tratarse en su mayoría de productos importados que obligan a mantener stocks de seguridad de al menos para tres meses. Al respecto, la Administración deberá revisar el proceso de abastecimiento de materia prima para tener "stocks" en niveles mínimos.

El índice de solvencia a diciembre del 2007, representa el 1.97 veces, a septiembre este indicador fue 1.87 veces y a junio del mismo año este indicador se ubicó en 2.0 veces, lo que indica que la empresa estuvo en condiciones idóneas para atender sus obligaciones corrientes durante el ejercicio económico 2007. Este indicador esta en los niveles adecuados para su giro de negocio, siempre y cuando exista una recuperación oportuna de su cartera. El índice de solidez es del 50.3%, lo que quiere demostrar que el 49.7% de los activos totales están financiados con recursos propios. Esta estructura de apalancamiento de la inversión es adecuada.

El pasivo de la empresa registra un valor 4.2 millones de dólares, de los cuales el 83.3% es a corto plazo, dentro de este valor existen 1.8 millones de dólares en concepto de anticipo de contratos de trabajo. Este valor justifica mantener inventarios de materia prima en los niveles registrados para garantizar el abastecimiento hacia los proyectos en marcha.

Respecto al patrimonio la empresa debería realizar una conciliación contable entre la cuenta pérdida del año 2003 con la cuenta utilidades años anteriores para mejorar la estructura del balance de situación. En el patrimonio se registra la utilidad lograda en el año 2007 por 843.7 miles de dólares.

ESTADO DE RESULTADOS

- Las ventas netas de la empresa para el mes de diciembre del 2007, como se mencionó, registra un valor equivalente a 4.1 millones de dólares. El costo de ventas alcanzado es de 2.5 millones de dólares, que representa un porcentaje del 61.0%, porcentaje que es aceptable dentro del sistema de costos que mantiene la empresa. Los gastos administrativos representan el 6.9%, el

mismo que se encuentra dentro de un rango recomendable del 5 al 7 por ciento, considerando los incrementos salariales oficiales. Los gastos de ventas representan el 2.1% de las ventas. Este porcentaje debe ser revisados por la Administración disminuyendo en lo posible los gastos administrativos y priorizando los gastos de ventas, pues, se observa en forma reiterada que hace falta estructurar técnicamente este proceso para incrementar el volumen de las ventas. Esta mejora redundará de manera positiva en las utilidades netas.

La empresa una vez que registró los diferentes egresos de producción, ventas, financieros, llegó a una utilidad neta de 843 miles de dólares, antes de participaciones e impuestos, que representa el 20.6% de las ventas totales. Esta utilidad lograda al finalizar el ejercicio económico 2007, permite alcanzar un ROA del 10.0% y un ROE del 20.1% que se muestran aceptables. Sin embargo la Administración de la empresa podría mejorar su rentabilidad mediante un incremento importante de sus ingresos en concepto de ventas y una reducción de costos y gastos, según recomendaciones.

La Administración deberá establecer y mantener una idónea estructura de control interno, la misma que tendrá que ser difundida en el sistema empresarial considerando una metodología eficaz acorde con el giro de negocio que mantiene. Es necesario manifestar que la Administración oportunamente dio cumplimiento a disposiciones de la Corporación, recomendaciones de la Inspectoría Empresarial, como también, a resoluciones y observaciones del Directorio y Junta General de Accionistas.

De otra parte, será importante que la Administración de la empresa y los señores Accionistas consideren que el actual gobierno estaría definiendo, una vez terminado su primer año de gobierno, un cambio en el modelo económico del país, aspecto que ya ha impactado en varios sectores y se observa de alguna manera un cambio de comportamiento de la banca y del sector empresarial determinado por la disminución de los ahorros, fuga de capitales, la dificultad en la concesión de créditos y una relativa recesión en las inversiones externas. Adicionalmente la paralización temporal de la inversión en obra pública, la misma que se vislumbrará con la aplicación del presupuesto del estado para el año 2008. Así mismo, los organismos internacionales de desarrollo miran con preocupación la tendencia de este país catalogado como de “economía emergente”, es decir, que demanda de ayuda internacional para su desarrollo. El aumento del índice “riesgo país” también es un síntoma externo de este nuevo alineamiento de las variables económicas. El sector real de economía, el sistema financiero y la comunidad entera espera que el Gobierno Nacional diseñe la visión de futuro de país,

que permita realmente en el mediano y largo plazos caminar por un verdadero desarrollo económico con equidad, igualdad y justicia social.

Es importante señalar que la empresa deberá tener observancia y aplicación de la Ley Reformativa al Código de Trabajo que dice relación con la intermediación laboral y la tercerización de servicios complementarios. Así mismo, la Administración y sus procesos deberán familiarizarse contable y jurídicamente con la nueva Ley de Equidad Tributaria en vigencia, además, debería realizar una Asesoría Tributaria por parte de una firma especializada.

Los estados financieros y demás documentos referidos al inicio, presentan razonablemente, en todos sus aspectos, la posición financiera de la empresa FMB SANTA BARBARA S.A., así como, los resultados de sus operaciones al 31 de diciembre del 2007, de conformidad con los principios y normas contables establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador y los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Es cuanto me permito informar a la Junta General de Accionistas de la empresa FMSB SANTA BARBARA S.A., a los quince días del mes de febrero de año 2008.


Econ. Patricio Rojas Arias
COMISARIO PRINCIPAL

