

88248

## EMSERIMBA CIA. LTDA.

### INFORME DE ADMINISTRACION A LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS DEL 19 DE MAYO DE 2006.

Señores socios, a continuación presentamos a consideración de ustedes el informe de labores de la administración correspondiente al ejercicio económico del 2005.

El año pasado el sector agrícola y por lo tanto EMSERIMBA, además de estar sujeto a las variables macroeconómicas y políticas por todos conocidas, a los ya acostumbrados problemas climáticos; se vio afectada por el fenómeno presentado con la venta por cupos del fertilizante 2KR por parte del Ministerio de Agricultura y Ganadería, este remate produjo un nivel alto de elementos indeseables: cupos insignificantes -a Emserimba se le entregó el equivalente a 45 días de ventas- asignaciones a instituciones gremiales que vendieron los cupos a almacenes de insumos, precios de reventa altos y por último disminución del comercio de fertilizantes nacionales durante 5 meses (marzo - julio). En resumen fueron pocos los agricultores beneficiados con ese fertilizante y la empresa disminuyó las ventas en aproximadamente un 20 % durante los meses mencionados.

En el otro rubro importante para la empresa, la mecanización, los problemas fueron los altos costos de mantenimiento de los equipos, la competencia informal y el efecto climático. Con la finalidad de brindar servicios especiales se concretó la importación de tres máquinas y sus respectivos lotes de repuestos de la fábrica JUMIL de Brasil. Están aquí desde el mes de febrero la cosechadora de maíz de dos hileras JM 380G, la cosechadora de forraje JM-50S y la sembradora abonadora de 4 hileras JM2040 PD. El valor fob de la adquisición fue de \$17.552. El valor final en Ibarra fue de \$20.418.

A pesar de los inconvenientes mencionados, Emserimba consolidó su imagen y su cartera de clientes durante el 2005, nos convertimos en el referente comercial en el área de fertilizantes y en el alquiler de maquinaria. Continuamos creciendo en el negocio de los fertilizantes ofreciendo mejores precios y mejor servicio, el reconocimiento a lo mencionado es el aumento de socios en ASOPRAN y la permanente venta a los comercializadores de Imbabura.

#### I.-ANÁLISIS DE GESTIÓN

A continuación analizaremos las cuentas tanto del balance general cuanto del de resultados que mas influenciaron en el movimiento económico del 2005. El detalle de todas las cuentas será tratado en el punto de orden pertinente.

<b>CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Activo disponible</b>	<b>192.299</b>	<b>183.154</b>	<b>-28.700</b>
Bancos	7.197	2.187	-4.900
Inversiones temp.	49.610	26.090	-23.520

<b>Activo exigible</b>	<b>113.360</b>	<b>131.355</b>	<b>17.995</b>
Cientes y doc x c	98.138	96.337	-1.801

La disminución en disponibles se debe al pago de \$19.500 por las máquinas, seguros y trámites de importación y al aumento en inventarios de \$2.343 entre otras cuentas pequeñas. Hay que destacar que para el 2005 el activo exigible incluye la cuenta documentos por cobrar, cuenta que no existía en el 2004.

<b>CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Activo fijo</b>	<b>199.195</b>	<b>149.102</b>	<b>50.093</b>
Cosechadoras	119.201	87.542	31.659
Rastras hidráulicas	22.172	20.658	1.514
Mant. y repuestos	4.287	2.453	1.834
Depreciación act. fijos	224.517	240.917	16.400

La disminución en los activos fijos se debe a la venta de una cosechadora, una rastra, la utilización de repuestos y al aumento en la depreciación.

<b>CUENTA</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>16.591</b>	<b>12.603</b>	<b>3.988</b>
Proveedores	9.768	6.027	3.741

Los pasivos disminuyen también puesto que se debe menos a proveedores. La empresa no mantiene ningún tipo de deuda. El crédito con proveedores es máximo de 15 días.

Cuentas del balance de resultados:

**Fertilizantes:**

	<b>Presupuesto</b>	<b>Realizado</b>	<b>diferencia</b>
Ventas sacos	22.860	23.072	+1%
Ventas \$	326.968	357.079	+9.5%
Costo de ventas	307.677	336.001	+2.8%
Margen Operativo	19.291	21.078	+9.3%
Margen /inversión	6.3%	6.3%	0%

A pesar del efecto negativo de la importación 2KR, crecimos en volumen, en monto, mejoró el margen operativo y el rendimiento sobre la inversión se mantuvo en lo presupuestado.

**Insumos:**

	<b>Presupuesto</b>	<b>Realizado</b>	<b>diferencia</b>
Ventas	7.004	9.833	40.4%
Costo de ventas	6.090	8.067	32.5%
Margen Operativo	914	1.766	93.2%

Este rubro está compuesto por pesticidas, medicamentos y semillas, las dos primeras se iniciaron al recibir insumos como parte de pago de una deuda y la última al comercializar semillas de Fertiza.

**Mecanización:**

	Presupuesto	Realizado	diferencia
<u>Ventas horas</u>			
Tractores	6171	5983	-3.0%
Cosechadoras	598	451	-24.6%
Equipos	270	299	+10.7%
<u>Ventas \$</u>			
Tractores	111.606	98.997	-11.3%
Cosechadoras	20355	9.373	-64.0%
Equipos	7.916	13.996	+76.8%
<u>Costo de ventas</u>			
Tractores	84.319	89.717	+6.4%
Cosechadoras	17.373	15.310	-11.9%
Equipos	2.242	1.757	-21.6%
<u>Margen operativo</u>			
Tractores	27.287	9.280	-66.0%
Cosechadoras	2.982	-5.937	-299.1%
Equipos	5.674	7.616	+34.2%

En esta cuenta se pueden sacar varias conclusiones: Se realiza el 97% del volumen presupuestado en tractores, el 75,4% en cosechadoras y el 110.7% en equipos, sin embargo las ventas en tractores y cosechadoras disminuyen en 11,3% y 64% respectivamente, por lo tanto se reduce el margen en tractores y se produce una pérdida en cosechadoras, razones: altos costos de mantenimiento y por el estado de las cosechadoras la demanda de trabajo fue baja. Cabe anotar que el cumplimiento en horas de los tractores está influenciado por el uso de la cosechadora de maíz.

Las cifras mencionadas provocaron la decisión del directorio de suspender el trabajo con cosechadoras en septiembre y venderlas, optimizar los costos de operación y, por los resultados obtenidos en equipos, realizar la importación de tres nuevos equipos del Brasil: con la finalidad de especializar el servicio de los tractores.

Las cuentas de gastos operacionales se mantuvieron en los parámetros estimados en el presupuesto, así, los gastos administrativos variaron en 0,46% sin tomar en cuenta la baja de cuentas por cobrar hasta el año 2000, el de ventas en 2%.

	Presupuesto	Realizado	diferencia
<b>RESULTADOS</b>	<b>-8.351</b>	<b>-54.831</b>	<b>46.480</b>
Pérdida en venta equipos		28.205	
Baja de incobrables		3.363	

El sistema que se adoptó desde el inicio de la empresa para la depreciación de maquinaria fue en función a las horas trabajadas y no linealmente, como normalmente se hace. Este sistema si bien redujo los valores de depreciación durante los primeros años y por lo tanto las pérdidas, al momento de vender las máquinas con pocas horas y en mal estado, su valor comercial fue aproximadamente la tercera parte de su valor en libros. Directorio aprobó la venta de la cosechadora a la mejor oferta realizada: \$10.000, produciéndose en libros la pérdida en libros indicada. El efecto fertilizantes 2KR mencionado anteriormente, provocó una disminución en ventas de \$71.400 equivalente a \$4.200 de utilidad. El costo operativo de tractores presupuestado en 13,66 \$/mh fue, por efecto de la obsolescencia de la maquinaria, de 14,99 \$/mh, representando un aumento del gasto en ese rubro de \$7.957.

## **II.- RELACIONES LABORALES**

Entre los objetivos propuestos para el 2006 está el de hacer mas transparente el sistema de pagos a operadores de maquinaria. A pesar de los cambios realizados en el valor de las moto horas durante el 2004 y 2005, la empresa no tiene un verdadero control sobre la eficiencia de servicio por parte de los operadores, además de que resulta costoso ante el IESS y obliga, en caso de terminar la relación laboral a desembolsar montos altos de dinero.

La política adoptada por el directorio fue la de disminuir el personal negociando sus renuncias, cambiar el sistema de pagos a uno por horas o tercerizar los servicios, estas dos últimas opciones solo se pueden concretar después de llegar a firmar actas de desahucio voluntario.

Se pidió el visto bueno a un operador que se negó a cumplir con el trabajo asignado, este fue negado y la empresa fue demandada por despido intempestivo. El trámite lo lleva el Doctor Edisson Espinosa. Se iniciaron las negociaciones para obtener la renuncia de otro operador, las mismas fueron concluidas en febrero del presente año.

## **III.- COBRANZAS**

La cartera de la empresa tiene un saldo al 2001 de \$1.075, al 2002 de \$40, al 2004 de \$20.256, a agosto de 2005 de \$13.903 y a diciembre de 2005 de \$38.090. Las cuentas anteriores al 2004 son de difícil recuperación pues no tienen respaldo. Las posteriores están en proceso legal de cobranza. Son tres los clientes con problemas principalmente, suman un monto aproximado de \$40.000. En una de ellas se obtuvo por parte de la fiscalía la orden de detención, este documento sirvió para negociar el pago mensual en insumos, el mismo que se venía cumpliendo hasta el mes de marzo. Además se mantiene contacto permanente con los clientes. Es importante mencionar que las cuentas con mayor dificultad de recuperación son las de maquinaria negociada por los operadores, son cuentas generalmente pequeñas, en sectores alejados y de responsabilidad de los operadores, desgraciadamente el tipo de cliente, el desconocer el valor del trabajo por anticipado, hacen difícil obtener documentos en garantía.

Mención especial merece el caso de los fondos de inversión bloqueados en Produbanco por constituir garantía de un crédito personal del Señor Alberto Enríquez Cevallos. A pesar de las gestiones de presidencia y directorio no se lograron resultados de ningún tipo.

#### IV.- INDICADORES

A continuación presentamos el análisis de dos indicadores de mucho interés:

$$\begin{aligned}\text{Periodo de cobranza} &= C \times C * 360 / \text{total ventas} \\ &= (73369+22968)*360/487134 \\ &= 71,2 \text{ días}\end{aligned}$$

El período que la empresa se demora en cobrar sus cuentas es de 71,2 días para el total de sus cuentas, el de mecanización es de 84 días y el de fertilizantes de 68 días, altos todos considerando que los plazos máximos a los clientes son de 30 días y el de los proveedores de 15 días.

$$\text{Rotación del inventario} = \text{costo de ventas/inventario}$$

$$\begin{aligned}\text{Total} &= 351631,58/18179,88 \\ &= 19.3 \text{ días} \\ &= 18.6 \text{ veces}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Fertilizantes} &= 335996,41/14786,11 \\ &= 22.7 \text{ días} \\ &= 15,9 \text{ veces}\end{aligned}$$

Este indicador muestra que la rotación de los insumos para la venta está en 19 días y para fertilizantes en 23 días. El capital gira 19 y 16 veces respectivamente en el año para los mismos rubros, cifras que indican una alta rotación y un rendimiento operativo del 112% anual del capital en giro.

#### V.- CONCLUSIONES

Con las actividades comerciales que mantiene actualmente la empresa será muy difícil que rinda resultados positivos, No existen ya oportunidades de obtener márgenes altos como en el 2004 cuando, aprovechando un inventario inmóvil de fertilizantes 2kr del 2003, se obtuvieron márgenes operativos mayores al 25% durante los meses de mayo a julio. Emserimba es una empresa muy bien ubicada en el medio, con capacidad administrativa e instalaciones adecuadas, con gran potencial de desarrollo en clientes y productos.

El 2006 será igualmente difícil pues quedan todavía dos cosechadoras con valores exageradamente altos de inventario, además de otros equipos que, por su inoperabilidad son de difícil realización. A pesar de que producirán pérdidas como las mencionadas anteriormente, el directorio decidió regularizar esas cuentas y reflejar la realidad de la empresa.

Cada día el productor agropecuario se da cuenta de que es el intermediario el que encarece sus costos de producción al exagerar en sus márgenes. Hace pocos meses se trató de realizar una importación de fertilizantes eliminando el intermediario, este primer intento no funcionó, No tardará el día en que se logre hacerlo, en ese momento ASOPRAN Y EMSERIMBA deberán estar al frente con su filosofía de servicio.

#### **VI.- ACTIVIDADES PARA EL 2006.**

- Insistir en el trabajo conjunto con pasteurizadoras e instituciones y empresas afines, con la finalidad de que EMSERIMBA provea de insumos a sus clientes.

- Se diversificarán las actividades mediante el incremento de sus líneas agrícolas y pecuarias, la realización de cursos de capacitación, seminarios, talleres y ferias, todo esto en conjunto con ASOPRAN.

- Se debe continuar con el proceso de especialización en maquinaria, si bien no producirá resultados inmediatos, será la única forma de incrementar los niveles de eficiencia en el agro y evitar la competencia tradicional.

- Se continuará intentando vender los activos improductivos, tal como lo autorizó el directorio, algunos de ellos con exagerados valores en inventario, otras en desuso o con altos costos de mantenimiento, se reducirán costos por depreciación que en el 2005 fueron 32.800 dólares.

- El servicio de mecanización hay que mantenerlo reducido en las áreas con mayor potencial y buscar clientes con mayor cantidad de hectáreas de trabajo, contratadas en oficina. Con esto lograremos incrementar la capacidad operativa de los tractores.

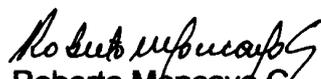
- Se continuará con el proceso de cambio en las relaciones laborales de los operadores, sea con contratos por horas o tercerizándolos.

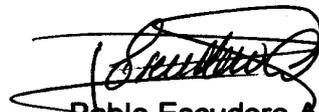
- Emserimba ha tenido éxito en el desarrollo de sus negocios por su gran poder de negociación ante sus proveedores, por ser los únicos en el norte (Delcorp y Ferpacific) y por la liquidez que posee. Esto nos ha permitido ofertar productos a mejores precios; lamentablemente para acelerar su crecimiento y ampliar la gama de servicios, necesitará de fuentes de financiamiento. No somos una empresa sujeta de crédito al carecer de activos que puedan convertirse en garantía, sin embargo, al obtener un crédito comercial, los costos subirían así como los precios a clientes, perdiendo la ventaja que actualmente tenemos ante la competencia; por el momento la única fuente barata de capital de trabajo, si ASOPRAN lo considera conveniente, es la recuperación del fondo de contraparte.

Nuestra gratitud a los Señores directores por su asistencia, colaboración y apertura permanente, esto a facilitado las labores en la empresa.

Señores socios, queda a consideración de Ustedes el presente informe de administración de Emserimba Cia. Ltda. del ejercicio económico correspondiente al año 2005.

Ibarra, 19 de mayo de 2006.

  
Roberto Moncayo G.  
Presidente

  
Pablo Escudero A.  
Gerente General

 SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍAS  
VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL  
IBARRA  
Sr. Ernesto Herrera