

## **INFORME DE COMISARIA**

A los señores Accionistas y Junta de Directores de la COMPAÑIA ECUATORIANA DE ARTEFACTOS S.A. ECASA.

En mi calidad de Comisario Principal de la firma ECASA, he procedido a revisar los Estados Financieros al 31 de diciembre del 2006, incluyendo los correspondientes 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 apegado a las 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. En coherencia con estos antecedentes a continuación se informa lo siguiente:

### **PROCESO DE COMERCIALIZACION:**

Que el proceso de comercialización en el año 2006, registra ventas totales netas por 4.3 millones de dólares, cifra inferior al registrado en el año 2005 que fue de 5.5 millones de dólares, es decir un decrecimiento relativo del 21.8%. Durante el período que se analiza el costo de ventas es de 4.1 millones de dólares que considerados otros egresos determinan una pérdida de alrededor de 1.6 millones de dólares.

Es importante señalar que el plan de ventas no esta sustentado en un plan estratégico de marketing que le permita escuchar la "voz del cliente" y de esta manera preparar los planes de producción y de estos diseñar los planes de ventas de manera alineada y sincronizada entre los procesos de comercialización y operaciones, considerando las necesidades y expectativas del mercado, identificando los nichos, segmentos, canales de distribución y puntos de venta con las consecuentes y emprendedoras campañas de precios, promoción, publicidad y propaganda, que permita determinar y garantizar el reposicionamiento de la marca ECASA, especialmente en el mercado nacional,



en donde cada año se incrementa la demanda, debido al crecimiento vegetativo y especialmente al cambio cultural de las familias y de la sociedad, que exigen nuevos modelos y diseños; aprovechando la liquidez familiar que en los últimos años ha incrementado el circulante en la economía interna, gracias al modelo de dolarización de nuestra economía

Por lo expuesto, la nueva Administración deberá identificar los “factores críticos de éxito” con el propósito de recuperar la imagen de la empresa, de la marca y del producto. Adicionalmente la empresa no ofrece al mercado la “mezcla” ideal y adecuada de artefactos que garantice un proceso de penetración agresivo en un mercado altamente competitivo y globalizado.

#### **PROCESO DE ADMINISTRACION:**

Que el proceso de recursos humanos administra personas entre obreros, trabajadores y empleados; parte de ellos están constituidos en sindicato y comité de empresa que por el momento no significa problema para el normal desarrollo de actividad empresarial, en razón de su compromiso histórico con la firma. Esta situación garantizaría el buen clima laboral y organizacional, y lo más importante una adecuada estabilidad. Sin embargo, durante los dos últimos años, se ha experimentado una renovación y rotación de personal, fenómeno que también se ha observado en los niveles ejecutivos y de liderazgo.

Sería importante que la Administración analice el impacto del sindicato y comité de empresa en el desarrollo empresarial e informe los resultados a los señores Accionistas, a fin de que se tomen las decisiones pertinentes en beneficio del futuro de la empresa.

#### **PROCESO DE FINANZAS Y CONTABILIDAD:**

Que el proceso de finanzas y contabilidad es el que registra y determina financieramente los resultados que son generados por la actividad técnica de los demás procesos y la gestión gerencial especialmente por el de Producción y Comercialización.



### **Balance de Situación:**

Durante el ejercicio económico del año 2006, la empresa administró un capital de trabajo negativo de menos 4.3 millones dólares, insuficientes para atender los compromisos corrientes de la empresa, especialmente bancarios, este valor es bastante crítico si se lo compara con el que se administró en el año 2005 que fue de menos 2.7 millones de dólares. Como información el año 2004 la empresa administró un capital de trabajo de menos 684 mil dólares, este mismo indicador el año 2003 fue positivo equivalente a 1.1 millones de dólares. Esta tendencia negativa experimentada en los últimos tres años, permite advertir que la Administración debe mejorar su liquidez considerando en primer lugar la reestructura de sus obligaciones corrientes por endeudamientos a mediano o largo plazos, caso contrario, sugerir a los accionistas un aporte de recursos frescos, con el propósito de equilibrar las cuentas corrientes. El pasivo de corto plazo o corriente de la empresa registrado durante el año 2006 es de 15.2 millones de dólares, compuesto por cuentas y documentos por pagar de 11.6 millones de dólares, en beneficio del sistema financiero nacional e internacional y 3.7 millones de dólares de obligaciones principalmente con proveedores y compañías relacionadas.

Consecuentemente a la recurrente crítica situación del capital de trabajo el índice de solvencia al 2006, es de 0.7 veces, lo que indica que la empresa tampoco tiene capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo, comprometiéndole, además, en la posición que por el momento no sería sujeto de crédito para nuevos endeudamientos bancarios, de ser requeridos. Si a este indicador le imputamos el valor de los inventarios que son 6.6 millones de dólares el índice de liquidez inmediata es de 0.3 veces, situación que evidencia una vez más la difícil posición financiera de la empresa. El índice de solvencia del año 2005 fue 0.8 veces, el año 2004 representó 0.9 veces. Señalando que la empresa igualmente no estuvo en condiciones de atender sus obligaciones con terceros especialmente los créditos bancarios con suficiencia y oportunidad. Para análisis histórico se presenta este indicador del año 2003, el mismo que se ubicó en 1.1 veces. Así mismo, el comportamiento de tendencia de este indicador ratifica que la empresa desde el año 2004, experimenta un deterioro de su solvencia y liquidez obstaculizando el normal desenvolvimiento de la actividad empresarial en términos capacidad de pago, crecimiento operacional e investigación y desarrollo.

Es importante observar y advertir que durante el año 2006 en relación al activo corriente los porcentajes de cuentas por cobrar e inventarios son del 34.0% y 61.0% respectivamente. El año 2005, los porcentajes de "cuentas por cobrar" e "inventarios" fueron de 38.5% y 55.7% respectivamente respecto al "activo



corriente”. Estos porcentajes en los dos años aparecen como significativos considerando el giro del negocio, demostrando una debilidad en la recuperación de cartera como en la salida de productos terminados al mercado. Los mismos porcentajes en el año 2004, de “cuentas por cobrar” e “inventarios” representaron el 25.3% y el 27.6% respectivamente con relación al “activo corriente”.

Estos resultados relativos en los años 2006, 2005 y 2004, determinarían que el problema se ha vuelto recurrente en el sentido de una insuficiente reacción ante deudores y en la comercialización de inventarios particularmente de productos terminados. Con el fin de que se tomen medidas estratégicas para superar esta debilidad empresarial se debe implantar mecanismos innovadores de cobranzas y calificación de clientes, así como, estrategias de mercadeo para mejorar las cuotas de venta mediante un reposicionamiento de la marca ECASA, que en años anteriores lideró el mercado nacional de la denominada “línea blanca”

El índice de solidez de la empresa para el año 2006 es del 76.4%, lo que advierte una inadecuada estructura financiera, pues el mayor porcentaje de la propiedad de la empresa esta en manos de terceros y apenas el 23.6% corresponden a recursos propios. El año 2005, es del 66.4%, indicando que la empresa presentó también un apalancamiento importante, aún más, cuando este pasivo es de corto plazo en su totalidad. El índice de solidez del año 2004 fue del 55.7%, lo que quiere demostrar que el 44.3% de los activos totales estuvieron financiados con recursos propios. El año 2003 este indicador se ubicó en el 45.2%. Para este indicador los años 2003 y 2004 mostraban una mejor estructura financiera.

Al observar el grupo de cuentas del Patrimonio, se identifica que las pérdidas acumuladas considerando la obtenida en el año 2006 alcanzan a 5.9 millones de dólares, que representan el 49.6 % del “capital social”. Situación que obligaría a los accionistas a inyectar recursos frescos en concepto de un nuevo aporte de capital, con el fin de evitar en el corto plazo una “causal de disolución empresarial”, según el Art. 361 numeral 6 de la Ley de Compañías.

#### **Estado de Resultados:**

Se analiza el Estado de Resultados, observándose que los ingresos totales en el año 2006 fueron de 4.5 millones de dólares de los cuales 4.3 millones de dólares corresponden a ventas netas las mismas que se muestran inferiores a las registrados el año 2005, que alcanzaron un valor equivalente a 5.5 millones de dólares, cifra superior al registrado en el año 2004, que fue de 4.1 millones de dólares, pero inferior al alcanzado el año 2003, cuyo valor fue de 6.8 millones de dólares. Situación que demuestra una tendencia errática en los cuatro últimos

años. La Administración de la empresa ante estos resultados deberá implantar estrategias innovadoras y más agresivas en el proceso de comercialización para recuperar, al menos, los niveles logrados en el año 2003. El mejoramiento que se de en las ventas deberá estar ligado a una reingeniería en la planta de producción para dar respuesta a las demandas del mercado.

El costo de ventas alcanzado en el período 2006 fue de 4.1 millones de dólares que desde su inicio arroja una utilidad bruta de apenas 200 mil dólares, que imputados los demás gastos administrativos, generales y financieros permiten determinar una pérdida total por el ejercicio económico 2006 de 1.6 millones de dólares. El año 2005, la utilidad bruta fue de 637 mil de dólares, que posteriormente es absorbida por los gastos de operación y financieros. Este mismo rubro se registró en el 2004 por un valor equivalente a 694.0 mil dólares en concepto de utilidad bruta. En los dos años dieron como resultado pérdidas en los respectivos ejercicios como se evidencia más adelante.

Para análisis y proyección financieras el año 2005, registró una pérdida equivalente a 1.7 millones y el año 2004, una pérdida que fue de 1.8 millones de dólares. El año 2003 se produjo una pérdida de 1.0 millones de dólares. Se determinaría, entonces, que se experimenta una tendencia recurrente y negativa en términos de resultados finales en los últimos cuatro ejercicios económicos, situándole a la empresa en una posición altamente preocupante en concepto de pérdidas acumuladas frente a su capital social. Estos resultados permiten advertir que la empresa para el futuro deberá, como ya se señaló anteriormente, implantar nuevos y novedosos mecanismos y estrategias de mercadeo para recuperar el mercado perdido y el posicionamiento de marca.

Será importante, además, que la Administración, con la autorización de los señores accionistas, diseñe e implemente una planificación estratégica con un horizonte al año 2010, una planificación estratégica de marketing para dos años. 2007 al 2008, un plan de contingencia para el 2007, un plan de negocios para cuatro años siguientes. Además, un sistema de gestión de calidad con indicadores de gestión, un sistema de costos reales, un sistema de compras e inventarios en base máximos y mínimos y un sistema de atención al cliente, entre otras herramientas de gestión gerencial. De otra parte, la empresa debe implementar un área de "control interno" para monitorear anticipadamente los ingresos y egresos de la compañía.

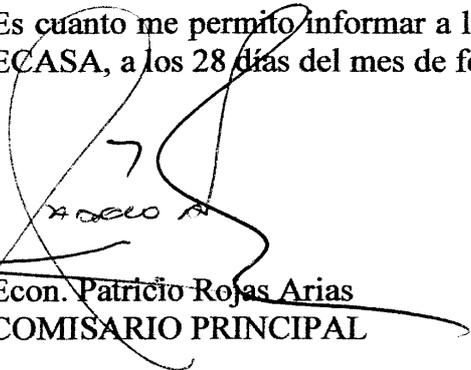
En la reunión de trabajo realizada con los diferentes responsables de los procesos y de manera particular con el proceso de finanzas y contabilidad se llegó a consensos de forma y se experimentó una atención proactiva y



propositiva en la demostración de evidencias y explicaciones técnicas que permitieron realizar este informe.

Los Estados Financieros y demás documentos referidos al inicio, presentan razonablemente, en todos sus aspectos, la posición financiera de la empresa ECASA, así como, los resultados de sus operaciones al 31 de diciembre del 2006, 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 ECASA, a los 28 días del mes de febrero del año 2007.



7  
A. ROJAS A.

Econ. Patricio Rojas Arias  
COMISARIO PRINCIPAL

---