

**INFORME DE COMISARIO:**

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 2007, 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 2007 registra ventas por 4.1 millones de dólares. Al término de los años 2006 fueron de 4.3 millones de dólares, 2005 fueron de 5.5 millones de dólares, es decir, que se evidencia un decrecimiento en valores en concepto de ingresos por ventas en los últimos tres años.

Es importante señalar que la compañía no cuenta con un Plan de Marketing y Ventas técnicamente elaborado que se constituya en la referencia para preparar a su vez el Plan de Producción, con el propósito de que exista un alineamiento entre estos dos planes para lograr elevar los ingresos mediante la identificación de 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 re-posicionamiento 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.

Actualmente el proceso de comercialización administra cinco canales, a saber, Mayorista, Cadena A, Cadena B, Horizontales y Exportación. Complementariamente a las metas objetivo de cada canal la Administración esta empeñada en consolidarse y posicionarse en ciudades pequeñas.

#### **PROCESO DE ADMINISTRACIÓN:**

Que el proceso de recursos humanos administra 215 personas constituidos por 175 obreros y 40 administrativos y ventas. 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. Esta rotación ha sido de mayor significación dentro del proceso de comercialización y ventas. Sin embargo de los cambios experimentados se ha logrado mantener un clima laboral y organizacional en niveles aceptables. Cabe dejar expreso que la Administración ha realizado mejoras importantes en los procesos de Recursos Humanos, Finanzas y Contabilidad, y Comercialización. Se espera para el año 2008 los resultados positivos de estas mejoras continuas.

Es importante informar que de las 57 demandas laborales, posteriores al finiquito legal del sindicato, 26 casos tienen sentencias favorables a la compañía, en razón de que las liquidaciones se realizaron apegadas a la Ley y al adecuado seguimiento de los procesos por parte de la Administración, en definitiva los tribunales de justicia no han aceptado el despedido intempestivo expuesto por los trabajadores para demandar a la empresa.

#### **PROCESO DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:**

La empresa en su plan maestro para el año 2007, estimó producir alrededor de 25 mil artefactos, de los cuales ejecutó realmente 19 mil quinientos, utilizando la capacidad instalada de la planta en un 33% promedio entre sus diferentes productos y modelos. Es importante dejar de manifiesto que la línea de producción es antigua, la misma que demanda reparaciones y arreglos en ciclos frecuentes, frente a esta situación se observa que no existe Planes de Mantenimiento preventivos y recurrentes. La incorporación de una nueva línea de la firma IAR de procedencia italiana se encuentra en un 85% de su montaje, instalación y arranque. La Administración para optimizar la maquinaria y equipo existente realizó un cambio de "layout" aprovechando las competencias del nuevo responsable del proceso de operaciones, complementariamente a esta reforma se viene implementando un sistema riguroso de seguridad para los obreros exigiendo el uso de equipo de protección y seguridad personal, así como, la adecuada señalización y avisos. De otra parte, se ha entrenado y adiestrado al personal de planta en el uso de procedimientos y normas de

producción y seguridad en cada puesto de trabajo. Este resumen permite advertir que la Administración ha introducido cambios importantes en la planta de producción.

### **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 2007 la empresa administró un capital de trabajo u operación negativo de menos 10.6 millones de dólares, que no le permitió a la empresa enfrentar con oportunidad sus gastos inmediatos y corrientes que le garanticen una operación dentro de parámetros normales de su actividad empresarial. En los años precedentes este indicador se presentó de la siguiente forma para el año 2006 fue de menos 4.3 millones dólares, para el año 2005 fue de menos 2.7 millones de dólares, para el año 2004 fue de menos 684 mil dólares, para el año 2003 fue positivo en 1.1 millones de dólares. Esta tendencia negativa experimentada en los últimos años a excepción del año 2003 permite advertir que la Administración, con el apoyo de los accionistas, 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 2007 registra un valor equivalente a 21.5 millones de dólares de los cuales el 71.2% corresponde a obligaciones bancarias y el 28.8% restante corresponde a cuentas por pagar especialmente a favor de proveedores. El año 2006 el pasivo fue 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. Demostrándose una vez más que es necesario realizar una reingeniería financiera en el campo de la liquidez para racionalizar las cuentas corrientes de activo y pasivo.

Consecuentemente a la recurrente crítica situación de capital de trabajo el índice de solvencia al año 2007 es de 0.5 veces que ratifica su insuficiente solvencia hacia terceros en el corto plazo. En el año 2006 este indicador fue de 0.7 veces, lo que indica que la empresa tampoco tuvo 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. En los años 2006, 2005, 2004 y 2003 este mismo indicador de liquidez fue de 0.3 veces, 0.8 veces, 0.9 veces y 1.1 veces, respectivamente. Este dato histórico demuestra el comportamiento de tendencia de este indicador ratificando 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 de capacidad de pago, crecimiento productivo, consolidación comercial e investigación y desarrollo.

Es importante observar y advertir que durante el año 2007 las cuentas por cobrar e inventarios representan el 99.0% del activo corriente, determinando la crítica situación respecto a una liquidez inmediata que debería registrarse en la cuenta caja bancos. Para 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 tres últimos años aparecen como significativos considerando el giro del negocio; evidenciándose 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 en valores relativos presentados para los años 2007, 2006, 2005 y 2004, determinarían que el problema se ha vuelto recurrente en el sentido de una supuesta falta de reacción de cobro 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. Entre las estrategias se sugiere que se debe implantar mecanismos innovadores de cobranzas y calificación de clientes, así como, estrategias de mercadeo para mejorar las cuotas de venta mediante un re-posicionamiento de la marca ECASA, que en años anteriores lideró el mercado nacional de la denominada "línea blanca". Así mismo, se debería optimizar las alianzas estratégicas vigentes considerando el crecimiento de la demanda de electrodomésticos debido a los diferentes mecanismos de promoción y financiamiento.

El índice de solidez de la empresa para el año 2007 es del 97.7%, infiriéndose que la inversión del activo total en dicho porcentaje pertenece a terceros. El año 2006 fue del 76.4%, el año 2005 fue del 66.4%, el año 2004 fue del 55.7%, y para el año 2003 este indicador se ubicó en el 45.2%. El comportamiento de este indicador advierte el deterioro de la estructura financiera de la empresa

originado por las pérdidas acumuladas que sistemáticamente fueron absorbiendo al capital social y a las reservas.

Al analizar el grupo de cuentas del Patrimonio, se identifica que las pérdidas acumuladas considerando la obtenida en el año 2007 por 3.8 millones de dólares y la del año 2006 que alcanza a 5.9 millones de dólares, obligaría a los accionistas, como se anotó anteriormente, a inyectar recursos frescos en concepto de un nuevo aporte de capital, con el fin de evitar 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 2007 son equivalentes a 4.1 millones de dólares, ingresos que comparados a los registrados en años precedentes así: en el año 2006 fueron de 4.5 millones de dólares; en el año 2005 alcanzaron un valor de 5.5 millones de dólares, en el año 2004 fueron de 4.1 millones de dólares, en el año 2003 un valor de 6.8 millones de dólares, se infiere que se experimenta sistemática a esta fecha una disminución de los ingresos en valores absolutos y monetarios. Además, se demuestra una tendencia errática en los cinco 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 el proceso de comercialización deberá estar alineado a una mejora continua del proceso de producción para dar respuesta a las demandas del mercado.

El costo de ventas alcanzado en el período 2007 es de 4.2 millones de dólares que generan una utilidad bruta negativa de menos 153 mil dólares, que considerados los demás gastos se registra una pérdida de 3.9 millones de dólares. Este mismo indicador en el año 2006 fue de 4.1 millones de dólares que arrojó una utilidad bruta de 200 mil dólares, que imputados los demás gastos administrativos, generales y financieros determinaron una pérdida 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. En el año 2004 la utilidad bruta fue equivalente a 694.0 mil dólares. En los dos años 2005 y 2004 dieron como resultado pérdidas en los respectivos ejercicios económicos por 1.7 millones y 1.8 millones de dólares respectivamente. Para información, el año 2003 se registró una pérdida de 1.0 millones de dólares. Estos resultados permiten advertir que la empresa para el futuro deberá, como ya se señaló anteriormente, implantar nuevos y novedosos mecanismos y estrategias de comercialización para recuperar el mercado perdido y el posicionamiento de marca.

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, es necesario mantener en espera la nueva política para el sector real de la economía, la misma que se vislumbrará con la aplicación de la nueva Constitución. 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 ponga observancia y aplicación de la Ley Reformativa al Código de Trabajo que dice relación con la intermediación laboral y la tercerización de servicios complementarios. Igualmente importante será que la Administración observe el contenido de la Ley de Equidad Tributaria en vigencia como de su Reglamento a ser expedido, considerando la realización de una Auditoría Tributaria que sea realizada por una firma de prestigio, ante el cambio de dicha Ley.

Así mismo, 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 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 ECASA, a los 28 días del mes de febrero del año 2008.



Econ. Patricio Rojas Arias  
COMISARIO PRINCIPAL