

**INFORME DE LA GERENCIA GENERAL 2006 AL DIRECTORIO Y ACCIONISTAS DE ECUATORIANA DE ARTEFACTOS ECASA S.A.**

En cumplimiento a lo que dispone la Ley de Compañías, el reglamento para presentación de informes anuales de Administradores y el Estatuto de la Compañía, someto a su consideración y estudio el informe correspondiente al ejercicio 2006.

**1. Operaciones y Entorno Económico**

Ecuatoriana de Artefactos S.A. ECASA, fue constituida el 17 de octubre de 1962 en la ciudad de Quito - Ecuador. Su objeto social principal es la fabricación, construcción, armadura y montaje de aparatos y equipos de refrigeración y congelación, cocinas, lavadoras; así como también, toda clase de artículos y productos de plástico por todos los métodos y sistemas técnicos existentes.

La economía ecuatoriana en el año 2006 creció en un 4.30% impulsada por los sectores comercial e industrial. Sin embargo, este desempeño se vio opacado por la carencia de reformas económicas para lograr un mayor desarrollo en los años venideros y la falta de apoyo para completar un proceso de apertura comercial con nuestro mayor socio comercial.

La actividad económica en el año 2006 se desarrolló en un contexto internacional bastante favorable para el Ecuador, por cuanto su principal socio comercial mostró un crecimiento económico superior al previsto a inicios de año, el precio del petróleo siguió cotizándose a precios altos, existió una amplia liquidez en los mercados financieros mundiales, las tasas de interés se mantuvieron estables y las remesas de los emigrantes continuaron incrementándose.

Internamente, la situación se mostró diferente, ya que la ausencia de políticas públicas fue muy notoria el momento de tratar de consolidar a los sectores no petroleros, a tal punto que el sector privado tuvo que soportar muchas arbitrariedades e irrespeto a las Leyes ecuatorianas por parte de las autoridades.

El crecimiento de la economía de nuestro país en el año 2006, fue ligeramente inferior en 0.44% en relación al crecimiento registrado en el año 2005. El aumento de la actividad económica estuvo explicado por un crecimiento del valor agregado del sector no petrolero de 4.1%, inferior al 5.8% registrado en el año 2005; y, del sector petrolero de 2.6% superior al decrecimiento de 3.4% mostrado el año anterior. Por su parte, el PIB nominal alcanzó US\$40,982 millones.

Si bien el crecimiento económico se mostró favorable, se debe considerar que la economía mundial tuvo un buen desempeño y que la mayoría de países registró una expansión en su actividad.



En general el mundo creció a una tasa del 3.8%, siendo la economía de los Estados Unidos el principal motor con un incremento de su PIB en el orden del 3.3%. Por su parte, América Latina incrementó su PIB en 5.3%, inferior al 6.5% mostrado por los países en desarrollo, dentro de los cuáles se destaca China con un crecimiento del 10.2%, mientras que los países en transición crecieron en el 7.2%.

En lo referente al crecimiento de la inflación al consumidor en el año 2006, este indicador cerró en 2.87%, porcentaje inferior al 3.14% observado en el año 2005. Este comportamiento de los precios se explicó básicamente por la reducción en el índice de precios observado en el mes de diciembre, consecuencia de ofertas propias de la época navideña.

Sin embargo, es importante indicar que, los bienes transables fueron los que más aportaron a la inflación en el año 2006 por sobre los bienes no transables, cambiando la tendencia de años anteriores, con lo cual el Ecuador terminó el ajuste de sus precios internos luego de adoptar la dolarización y empezó a acercarse más a la inflación internacional.

En lo que tiene que ver con el tema laboral, en el año 2006, el salario mínimo promedio mensual percibido por un empleado del sector privado alcanzó US\$186.60, mayor en el 6.7% a los ingresos recibidos en el año anterior. Este incremento superior a la inflación permitió que el salario real de los trabajadores al cerrar el 2006 se ubique en 105.4 puntos, constituyéndose en el punto de cierre más alto en los últimos 12 años.

Finalmente, el riesgo país, registró un promedio anual de 553 puntos básicos (pb), inferior al promedio registrado en el 2005 que fue de 707 pb. Sin embargo, se observa un fuerte incremento de este indicador en el mes de diciembre, así el año cierra en 920 pb. El comportamiento de este indicador refleja el grado de riesgo de la economía nacional y básicamente el incremento se explica por la incertidumbre de las políticas económicas a implementarse por el nuevo gobierno.

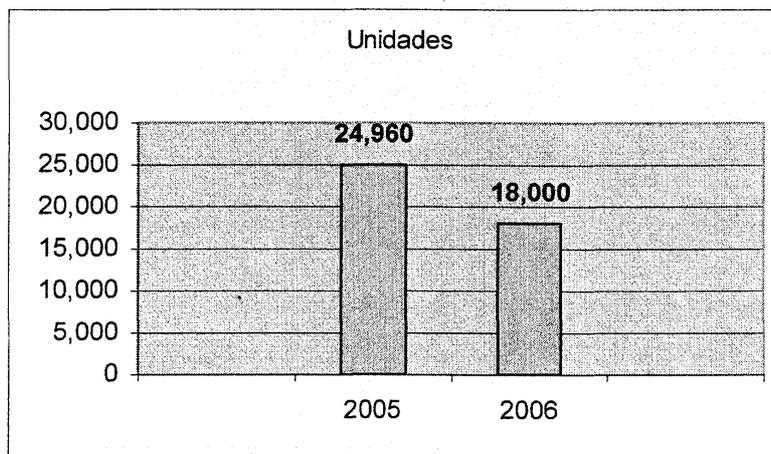
## 2. Consideraciones Administrativas Generales y Situación Financiera

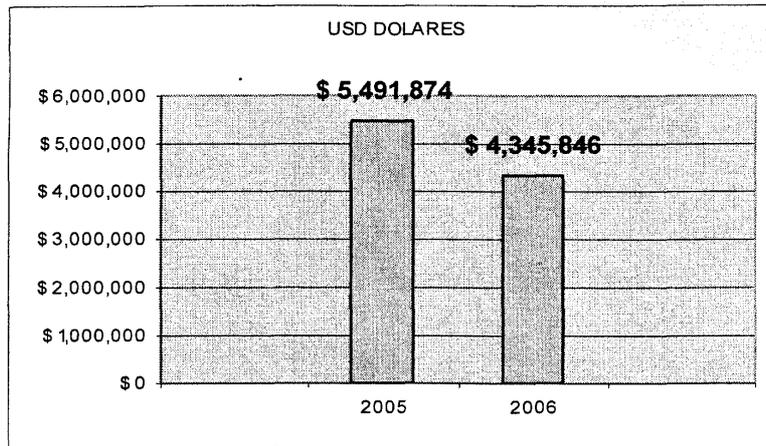
Las actividades correspondientes al ejercicio económico comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2006 se mantuvieron estables durante todo el año, e inclusive incrementándose los niveles de ventas de manera importante en los últimos meses, pese a la incertidumbre sobre los cambios organizacionales en la compañía, que afectaban el cumplimiento de los objetivos propuestos para fin de año.

Las ventas disminuyeron en el 26.37% con respecto al año anterior, ya que bajaron de US\$5,491,873.70 a US\$4,345,846.41. La razón fundamental para esta disminución fue no tener estrategias agresivas de ventas y el constante crecimiento de la competencia y a su vez la pérdida de imagen de ECASA en el mercado, debido a factores externos que salen del control de la gestión de la compañía.

A continuación se presenta un detalle comparativo de ventas del 2006 con relación al año anterior y gráficos explicativos sobre el comportamiento de las ventas de ECASA:

	<u>VENTAS 2005</u>				<u>VENTAS 2006</u>			
	<u>MES</u>	<u>ACUMULADO</u>		<u>MES</u>	<u>ACUMULADO</u>			
	<u>QT.</u>	<u>DOLARES</u>	<u>QT.</u>	<u>DOLARES</u>	<u>QT.</u>	<u>DOLARES</u>	<u>QT.</u>	<u>DOLARES</u>
Ene	1,342.00	294,233.26	1,342.00	294,233.26	1,433.00	310,038.22	1,433.00	310,038.22
Feb	1,590.00	373,084.47	2,932.00	667,317.73	1,211.00	332,554.64	2,644.00	642,592.86
Mar	1,619.00	394,473.92	4,551.00	1,061,791.65	1,502.00	375,007.42	4,146.00	1,017,600.28
Abr	2,456.00	521,314.33	7,007.00	1,583,105.98	1,846.00	406,759.70	5,992.00	1,424,359.98
May	2,184.00	479,828.62	9,191.00	2,062,934.60	1,672.00	339,298.72	7,664.00	1,763,658.70
Jun	1,647.00	376,600.49	10,838.00	2,439,535.09	1,443.00	354,458.97	9,107.00	2,118,117.67
Jul	1,532.00	335,361.23	12,370.00	2,774,896.32	1,187.00	329,168.91	10,294.00	2,447,286.58
Ago	1,809.00	451,276.12	14,179.00	3,226,172.44	943.00	202,329.32	11,237.00	2,649,615.90
Sep	1,937.00	493,163.81	16,116.00	3,719,336.25	1,302.00	298,665.91	12,539.00	2,948,281.81
Oct	2,476.00	560,094.75	18,592.00	4,279,431.00	1,356.00	322,535.80	13,895.00	3,270,817.61
Nov	3,943.00	714,937.21	22,535.00	4,994,368.21	2,060.00	494,723.78	15,955.00	3,765,541.39
Dic	2,425.00	497,505.49	24,960.00	5,491,873.70	2,045.00	580,305.02	18,000.00	4,345,846.41
<b>Total</b>	<b>24,960.00</b>	<b>5,491,873.70</b>			<b>18,000.00</b>	<b>4,345,846.41</b>		





Debemos mencionar además que se tuvo un grave problema de producción causado por la falta de abastecimiento oportuno de materias primas, que en conjunción con una cultura organizacional que se conjuga en comodidad, desmotivación e ineficiencia, dio como resultado volúmenes de producción mucho más bajos de lo obtenido en el año 2005, y con una calidad que no llega a los estándares de calidad que se necesitan para mantenerse en el mercado con nuestra marca.

La pérdida del ejercicio económico 2006 asciende a US\$1,650,836.51; cifra que incrementa de manera alarmante las pérdidas acumuladas llegando a un gran total de US\$7,576,091.29. Este valor ubica a la compañía en una situación de riesgo de negocio en marcha, ya que en los actuales momentos ya está en causal de disolución, ya que las pérdidas acumuladas totales, sobrepasan el 50% del total del capital, más las reservas.

La compañía no dispone de un sistema efectivo de aseguramiento de la calidad y tampoco un modelo de seguridad industrial que permita realizar una labor eficiente en el proceso productivo. Todo esto genera dificultades y problemas en el uso de los artefactos por parte de nuestros clientes, haciendo menos atractiva la marca ECASA en el mercado.

Otro de los problemas que ha contribuido para la obtención de los malos resultados de la compañía, es el mal manejo y control de la cartera de clientes existente. Los saldos de cuentas por cobrar no han sido adecuadamente documentados por parte de los responsables del Departamento Comercial, ya que el enfoque de ventas adoptado es vender en mayores cantidades y sobrepasar los objetivos propuestos, dejando de lado este importante tema de la recuperación oportuna de cartera.

El fuerte apalancamiento financiero que soporta la compañía y un flujo de fondos deficitario, ha debilitado la credibilidad la operación de la empresa, dificultando la adquisición de materias primas y materiales para la producción.

En adición, es necesario mencionar que la deuda mantenida por la compañía acarrea un costo financiero elevado, el mismo que no puede ser asumido por las constantes pérdidas netas obtenidas en los últimos años.



La falta de liquidez de la compañía ha hecho que no se puedan cumplir con las obligaciones corrientes de corto plazo, principalmente originando demora en el pago a nuestros proveedores, y retrasando en ocasiones el pago de la nómina de la compañía.

La situación laboral con el personal es normal, encuadrado dentro de la Ley y no se han presentado novedades que deban ser reportadas.

La débil estructura organizacional que opera en la compañía, ha hecho que la inestabilidad en el personal directivo, en especial la Gerencia General, se convierta en el tema más importante.

Los puntos expuestos en los párrafos precedentes, resumen y dan una idea de la delicada situación en la que se encuentra la compañía. Es necesario formar equipos de trabajo con actitud y aptitud para que obtengan resultados favorables, con experiencia y capacidad profesionales, para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y mercado en el que se desenvuelve la compañía.

### 3. Planteamiento de Soluciones

Los puntos detallados anteriormente, obligan a trabajar en un proceso de reestructuración total general en todas las áreas de la compañía, con la finalidad de iniciar una nueva ECASA. Esto implica realizar una reingeniería integral en todos los niveles de la organización, que le permita cambiar la cultura organizacional de la compañía; y, reestructurar de la mejor manera los activos y pasivos, con la finalidad de darle a la compañía una posición financiera estable, que soporte el nivel de operaciones y brinde solvencia y liquidez para el cumplimiento de obligaciones corrientes.

En la etapa de reestructuración general de la compañía, se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Crear un equipo de trabajo eficiente y competente que saque a flote a la empresa, exigiéndoles el máximo de su capacidad, esfuerzo y entrega
- Implementar manuales de procedimientos en todas las áreas y ciclos de negocio que forman parte de la operación de la compañía, con la finalidad de mantener un claro manejo y control de los procesos y evaluar a través de indicadores de gestión los resultados obtenidos y los objetivos que no se consiguieron

Para incrementar las ventas es indispensable trabajar en la recuperación del mercado perdido y mejorar ante los ojos de los clientes la imagen de la marca ECASA, que por años fue la preferida de nuestros clientes.

Por otro lado, es necesario buscar nuevos nichos de mercado y actuar sobre estrategias de marketing eficientes, que prueben que los resultados van a impulsar el incremento de las ventas de nuestros artefactos.



Es necesario incorporar a la compañía un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad que permita cambiar la mentalidad de los trabajadores, realizando su labor de manera eficiente y consiguiendo obtener artefactos de calidad en el proceso productivo. Con lo anterior, se obtendrá un mejor resultado, además se debe incorporar un proceso de seguridad industrial, que motive su labor dentro de la compañía.

La cartera de la compañía, debe ser depurada en un 100% y debidamente justificada con la documentación soporte adecuada, con la finalidad de reflejar saldos reales de cartera en los estados financieros. La creación de un manual de procedimientos que permita controlar el ciclo de negocio VENTAS - CxC - INGRESOS, será de vital importancia para no caer de nuevo en situaciones de riesgo.

Para la deuda financiera existen 2 opciones: la primera, es inyectar capital de trabajo fresco, que permita cubrir las obligaciones corrientes y poder continuar con las operaciones normales; y, la segunda opción es, renegociar la deuda con los acreedores financieros, buscando capitalizar un porcentaje de la misma al patrimonio de ECASA, y el saldo renegociarlo al mediano plazo.

De esta manera el capital social crecerá y permitirá soportar más sólidamente la operación de ECASA.

Es necesario trabajar en la motivación del personal de la compañía, eliminando la alta rotación, mediante la preparación e implementación de programas de capacitación continua en los niveles que se requieran.

La situación de la compañía, se encuentra claramente reflejada en los estados financieros al 31 de diciembre del 2006, y presenta razonablemente la actual realidad de Ecuatoriana de Artefactos ECASA S.A.

Es todo cuanto puedo informar acerca de la situación de la compañía por el ejercicio económico 2006 y la gestión realizada en este período fiscal. Agradezco a la Presidencia y al personal de ECASA, y espero que este informe sea de utilidad a la Dirección y a la nueva administración como una base para construir el nuevo camino a seguir adelante.

Atentamente,

  
Francisco Cisneros Proaño  
GERENTE GENERAL