



INFORME DE LA GERENCIA GENERAL 2008 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 2008.

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 2008 se mantuvo 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 2008 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 disminuyeron a partir del segundo semestre.

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.

La economía mundial sufrió el inicio de una severa crisis financiera, que se estima será superada en los próximos dos años; agregando además la incertidumbre del destino político en los Estados Unidos por época de elecciones.

Junio del 2008 fue el último mes, que Ecuador se benefició de los altos precios, al vender su crudo a US \$ 121 el barril. Desde entonces ha perdido el 76% de su valor. Pese a ello, de enero a octubre del 2008, el crudo ecuatoriano se vendió en promedio sobre los US \$ 90 el barril, lo que dejó un resultado positivo para el Fisco, con ingresos de US \$ 4,252 millones, el doble de lo que recibió el país en los mismos meses del 2006.



En lo referente al crecimiento de la inflación al consumidor en el año 2008, este indicador cerró en 8.83%, porcentaje superior al 3.33% observado en el año 2007. Este comportamiento de los precios se explicó básicamente por la falta de control de precios observado durante este ejercicio económico.

En lo que tiene que ver con el tema laboral, en el año 2008, el salario mínimo promedio mensual percibido por un empleado del sector privado alcanzó US \$218.00, mayor en el 9.0% a los ingresos recibidos en el año anterior. Este incremento constituye aproximadamente la inflación registrada en el año 2008.

Finalmente, el Ecuador es el País con riesgo mas alto del listado que mide JP Morgan, una de las calificadoras extranjeras. El indicador se ubicó en los 3,796 puntos. Detrás le sigue Venezuela con 1,699 puntos y luego Argentina con 1,502. El Riesgo País mide la capacidad de una nación para pagar la deuda externa. Los parámetros que se utilizan son: Producto Interno Bruto, superávit, percepción de los actores (tenedores) de una posible mora entre otros. La intención es determinar la solidez fiscal. El Riesgo País se incrementó drásticamente desde noviembre, cuando el Gobierno suspendió el pago de la deuda que mantiene con la banca internacional privada. El indicador afecta al sector empresarial, pues la tasa de interés sube por el mayor riesgo; pues se necesita recursos para comprar al contado en lugar de establecer plazos de pago.

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 2008 se mantuvieron estables durante todo el año, e inclusive incrementándose los niveles de ventas de manera importante en los meses de mayo a octubre, 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 aumentaron en el 26.25% con respecto al año anterior, ya que subieron de US \$4,038,475.00 a US \$5,098,688.81. Esto se debe al incremento de precios a partir del 1 de julio del 2008.

A continuación se presenta un detalle comparativo de ventas del 2008 con relación al año anterior.

	<u>VENTAS 2007</u>				<u>VENTAS 2008</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	731.00	220,549.00	731.00	220,549.00	1,204.00	285,286.00	1,204.00	285,286.00
Feb	722.00	244,332.00	1,453.00	464,881.00	585.00	151,224.00	1,789.00	436,510.00
Mar	876.00	134,924.00	2,329.00	599,805.00	1,492.00	365,358.00	3,281.00	801,868.00
Abr	1,282.00	218,624.00	3,611.00	818,429.00	1,523.00	464,895.00	4,804.00	1,266,763.00



May	1,304.00	307,122.00	4,915.00	1,125,551.00	1,928.00	519,844.00	6,732.00	1,786,607.00
Jun	1,668.00	310,614.00	6,583.00	1,436,165.00	1,437.00	512,064.00	8,169.00	2,298,671.00
Jul	1,735.00	420,581.00	8,318.00	1,856,746.00	869.00	347,158.00	9,038.00	2,645,829.00
Ago	1,766.00	451,181.00	10,084.00	2,307,927.00	1,918.00	958,598.00	10,956.00	3,604,427.00
Sep	1,758.00	428,823.00	11,842.00	2,736,750.00	2,106.00	551,895.00	13,062.00	4,156,322.15
Oct	1,655.00	408,716.00	13,497.00	3,145,466.00	1,524.00	446,829.82	14,586.00	4,603,151.97
Nov	2,044.00	451,720.00	15,541.00	3,597,186.00	1,084.00	362,285.25	15,670.00	4,965,438.22
Dic	2,049.00	441,289.00	17,590.00	4,038,475.00	217.00	133,250.59	15,887.00	5,098,688.81
Total	17,590.00	4,038,475.00			15,887.00	5,098,688.81		

La pérdida del ejercicio económico 2008 asciende a US \$2,606,234.59; cifra que incrementa de manera alarmante las pérdidas acumuladas llegando a un gran total de US \$11,437,446.90. 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 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.

A pesar de la constante insistencia para tener los debidos soportes de la cartera de Ecasa, los departamentos Comercial y de Cobranzas en su afán de incrementar las ventas, no documentaron adecuadamente las respectivas carpetas. En el segundo semestre cuando la crisis empezó a afectar especialmente en la liquidez, el saldo de Cuentas por Cobrar aumento y no se pudo tomar acciones legales directas.

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 2008, 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 2008 y la gestión realizada en este periodo 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,

Fernando Ramírez Salazar
GERENTE GENERAL

