

INFORME DEL GERENTE GENERAL A LA ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS EN REUNIÓN DEL DÍA 20 DE MARZO DE 2000

Señores Accionistas:

En calidad de Gerente General de Sika Ecuatoriana S.A. me permito rendir informe de la gestión desarrollada durante el ejercicio fiscal correspondiente al año 1.999

SITUACIÓN NACIONAL.

El año correspondiente al ejercicio de este informe fue complejo y duro; los estudiosos lo califican como el más difícil de todo el siglo XX y uno de los más desesperanzadores.

Vale la pena recordar el feriado bancario que inició el lunes 8 de marzo y que luego de 8 días terminaría con la congelación, del 50% del dinero en los depósitos de cuentas corrientes y de ahorros y la totalidad de los depósitos a plazo.

Aquí se inició la debacle de las empresas ecuatorianas, con una altísima incidencia en la actividad de la construcción que fue una de las más afectadas. Este mercado se cree que disminuyó un 60% en volumen.

La incertidumbre, las pocas y lentas acciones del gobierno, nos hicieron alejar de cualquier posibilidad de crecer, ahora solo había un plan: **lograr un resultado decoroso**, con mejoramiento de nuestros índices; evitando el despido de personal hasta donde sea posible y sobretodo manteniendo las personas que la empresa, las considere claves para un nuevo ciclo de la economía nacional.

En el siguiente cuadro podemos ver los desaciertos del gobierno:

Metas macroeconómicas del gobierno		Logros
Crecimiento económico	2 - 2.5%	- 7.3 %
Inflación	24 - 29%	60.70%
Depreciación del Sucre	20 - 25%	187%
Déficit Fiscal	4% PIB	12 % PIB
R.M.I. (Millones de dólares)	US\$ 1.700	U.S.\$ 1.200

Producto interno Bruto en 1998
Producto interno Bruto en 1999
Decrecimiento de la economía

20.600 Millones de dólares
10.500 Millones de dólares
- 48%

Los logros de la empresa en este océano de errores y fracaso del manejo económico, los podemos ver en este cuadro

Concepto	Año	1997	1998	1999	Variación
Ventas en sucres (Mío)		13'764.8	22'763.7	21'454.3	- 5.7 %
Ventas en Tons		3.148	3.640	2'483.0	- 32.3 %
Ventas en U.S.\$ (000)		3'427.1	4'135.5	2'734.6	- 34.1 %
Costo de Venta (%)		39.7	38.7	27.3	- 28.7 %
Gastos de Venta (%)		22.2	25.1	20.7	- 14.3 %
Beneficio Operacional		2.206.1	4.076.4	7'265.1	+ 78.2 %
Beneficio Operacional en %		16.2	18.1	23.4	+ 28.2 %
Productividad total (en %)		1.19	1.22	1.32	+ 8.2 %
Cash Flow (Mío)		1.831.7	3.264.8	6'379.4	+ 95.4 %
Cash Flow (%)		17.1	14.5	29.8	+ 105.2 %
Cartera (En Días)		37.0	42.0	28.0	- 33.3 %

MERCADEO Y VENTAS.

En marzo, luego del cierre bancario y la congelación del dinero; fijamos nuevas metas, este nuevo presupuesto – 99 se basó en una contracción del mercado; considerada de un 60% por muchos.

	Inicial-99	Nuevo-99	Variación
Presupuesto Sucres (Mío)	31.710.6	26.477.6	- 16.5 %
Presupuesto en U.S.\$ (000)	4.400.0	2.241.6	- 49.1 %
Tons.	3.863.0	2.320.0	- 39.9 %

Estrategias.

- Mantener todo el personal de ventas y departamento técnico
- Concentración en nichos con posibilidades: algunos proyectos con financiamiento externo
- Replegarnos a provincias para mayor cubrimiento a cualquier oportunidad
- Énfasis en nuestra capacidad de servicio técnico
- Servicio de diagnóstico como puerta de entrada
- Más acercamiento al cliente: capacitación, promociones compartidas y tiempos de entrega.

- Innovación, hicimos esfuerzos especiales en: los siguientes productos y el resultado en ton fue:

	<u>1998</u>	<u>1999</u>	<u>Variación</u>	<u>Observacion</u>
Sikament FF	21	122	480.9%	Servicio Técnico
Sikament 300	10	14	40%	Servicio Técnico
Plastiment 261 R	125	128	2.4 %	Servicio Técnico
Sika Grout	193	262	35.8%	Servicio Técnico
Ferrogard 901	0.3	0.852	150.6%	Diagnosis
SikaTop 77	42	49	16.7%	Diagnosis
Sikadur 52	0.2	0.368	52.1%	Diagnosis
Sikafix HH	0.2	0.160	0.63%	Diagnosis
Sikacarbodur	-	0.053	100%	Diagnosis
Sikafill	-	0.015	100 %	Innovación
Sikaguard elastofil	-	3	100%	Innovación
Sikaplan	3.7	1.8	-51.4%	Innovación

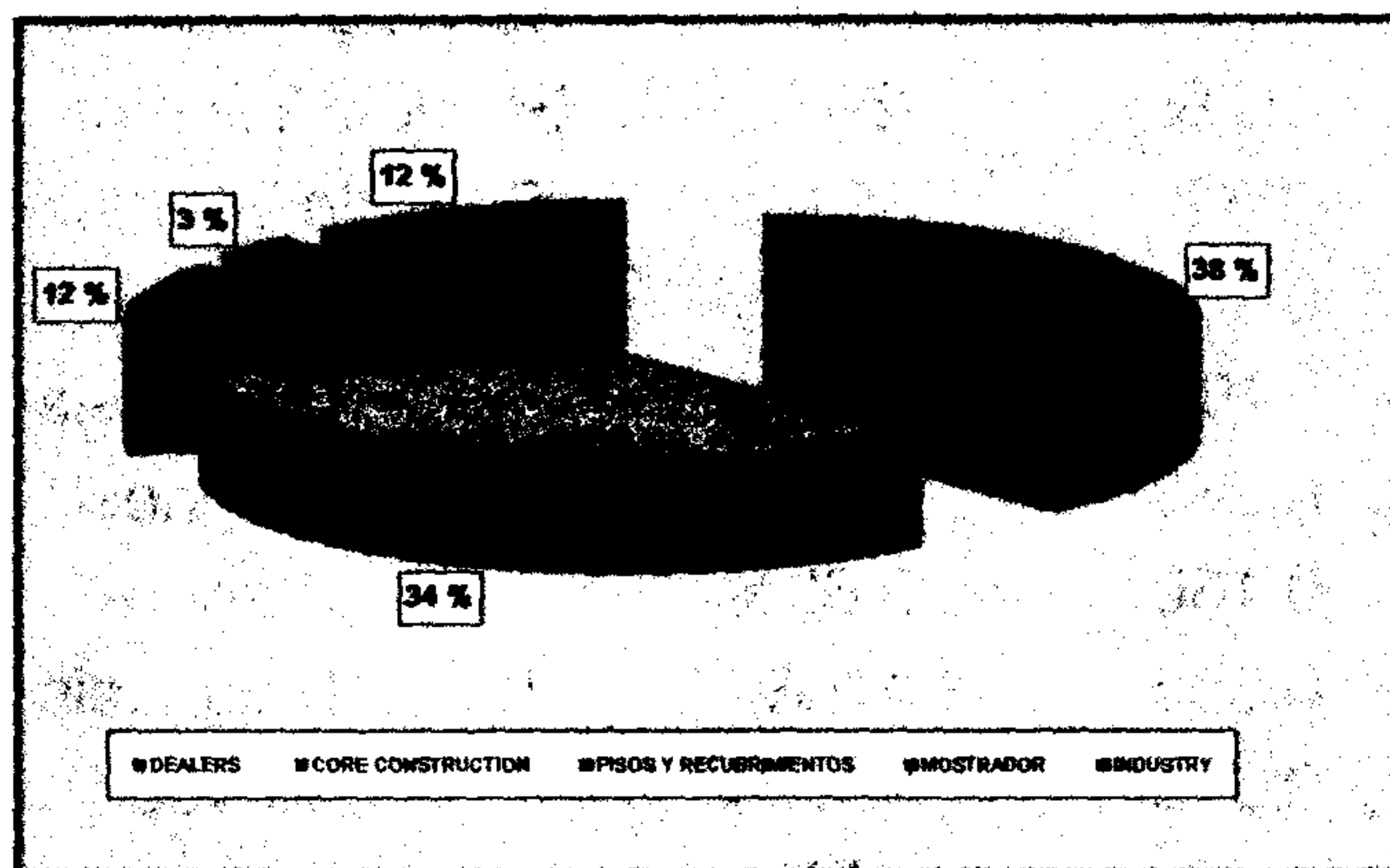
Trabajo en Equipo; Verdaderos equipos de trabajo con líderes especializados en: **CORE CONSTRUCTION, DEALERS, MANTENIMIENTO INDUSTRIAL, E INDUSTRY**, mantuvieron en alto la presencia Sika en el mercado y fue notorio el crecimiento de la participación con estos segmentos; en relación con la competencia.

	COMPETENCIA		SIKA
	ANTES	AHORA	
Core Construcción	40%	20%	
Dealers	15%	5%	
Mantenimiento Industrial	30%	10%	
Sika Industry	70%	50%	

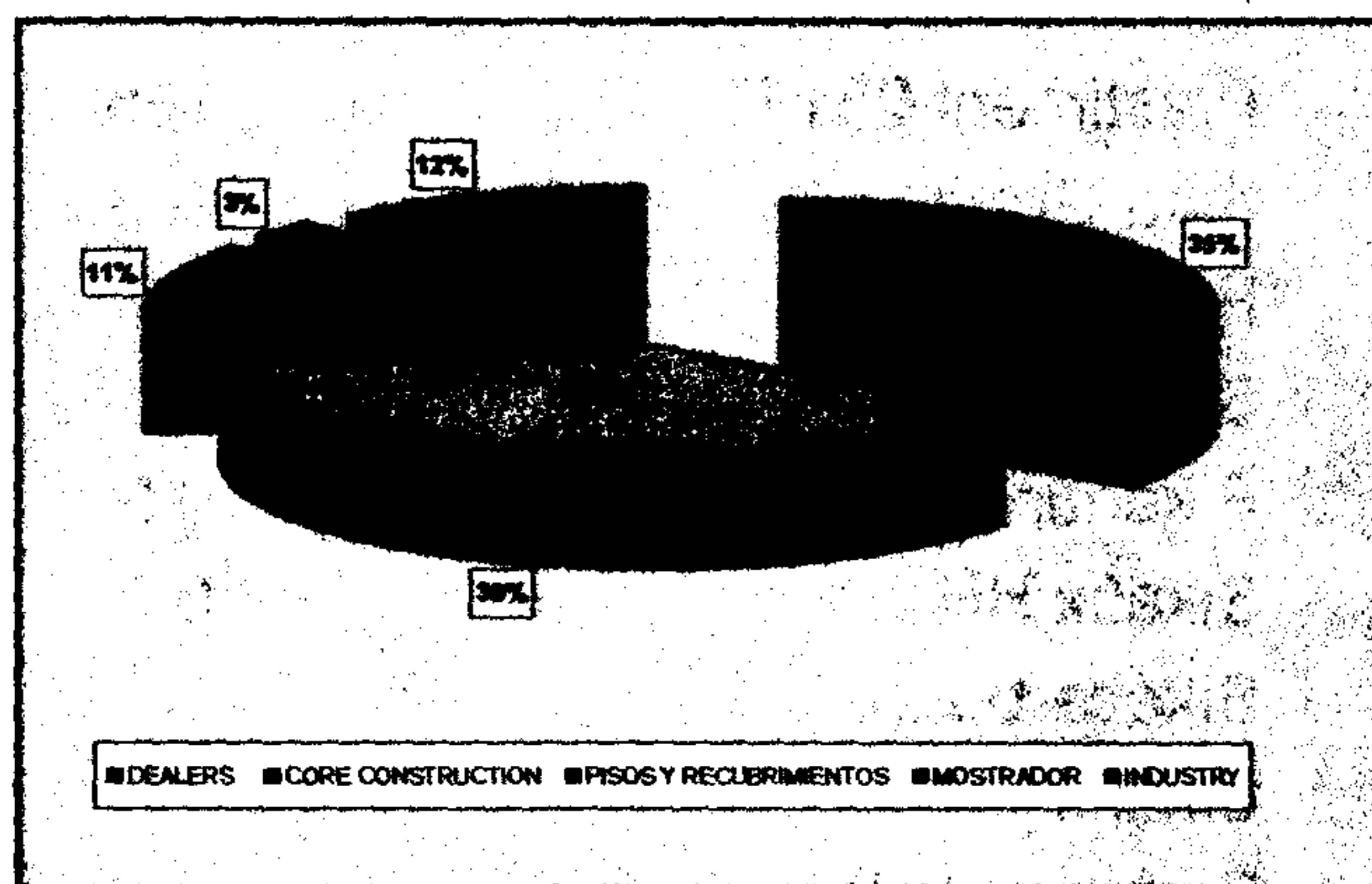
Hemos aprovechado el pánico sufrido por la competencia, quienes al ver disminuido el mercado desmantelaron su fuerza de ventas; hasta en un 50%. Nosotros mantuvimos el mismo personal y lo motivamos con reconocimientos.

Por cambios en participación de mercado respecto a la competencia hubo una nueva distribución de negocios Sika.

SIKA ECUATORIANA S.A.
VENTAS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS EN % (SUCRES)
TOTAL ECUADOR
AÑO 1998



SIKA ECUATORIANA S.A.
VENTAS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS EN % (SUCRES)
TOTAL ECUADOR
AÑO 1999



Los 10 primeros productos también sufrieron variaciones.

PRODUCTO	AÑO 1998	
	KILOS	SUCRES
SikaTop 144	226.081	2'184.653
Binda	447.586	2'050.131
SikaTop Empaste	552.890	1'876.843
SikaTop 77	42.390	1'065.150
Sikaflex 252	8.068	1'005.361
Sika 1	342.724	953.698
Sikaflex 221	11.564	904.996
Sikadur 32 Primer	18.490	879.460
Sikaflex 255	5.459	666.993
Sikafloor 93 Top	11.898	655.167

PRODUCTO	AÑO 1999	
	KILOS	SUCRES
SikaTop 77	49.244	2'382.881
Sikament	149.744	2'303.564
SikaTop 144	102.210	1'962.757
Binda	221.705	1'889.500
SikaTop Empaste	255.200	1'842.015
Platocrete 161 HE	312.882	1'746.223
Sikaflex 221	12.012	1'437.794
Sikadur 32 Primer	13.837	1'264.974
Sika 1	209.498	1'180.993
Sikaguard 62	7.173	894.640

En 1999, aparecieron nuevos productos que requieren mayor servicio, un efecto de las acertadas estrategias seleccionadas.

NUESTROS NEGOCIOS EN 1999

En el siguiente cuadro podemos ver la configuración de la empresa por negocios; los grupos de productos que hacen el 80% de nuestras ventas.

Ally

Inventarios.- Contrario a las indicaciones corporativas, hemos aumentado los inventarios en Materia Prima, Envases y Empaques de productos que hacen el 80%, para respaldar cualquiera pérdida que tuvieramos por la desvalorización en la cartera de nuestros clientes.

Gastos de Ventas.- Incrementamos gastos de promociones, viajes a provincias y apoyo a gremios de la construcción. Esto implica un costo mayor de ventas, pero lo vemos como una inversión para nuestro futuro inmediato.

Sistema Leasing.- En el ejercicio 1999 no compramos absolutamente nada debido al cierre de créditos por parte del Sistema Financiero Ecuatoriano; pero hemos pagado S/. 780.9 Mío

Impuestos.

Mío Sucres

Impto a la Renta 1998	S/. 815.5
Impto a la Renta Causada 1999	S/. 720.6 (a pagar en Abril/2000)
Imptos Municipales 1999	S/. 62.1
Contribución SUP. CIAS	S/. 11.6
15% Participación Trabajadores 1998	S/. 575.7
15% Participación Trabajadores 1999	S/. 1164.1 (a pagar en Abril/2000)
Impuesto 1% Circulación Capitales	S/. 486.0
Impuesto al Valor Agregado (IVA) de 1999	S/. 1567.0
Impuesto al Valor Agregado (IVA) de Dic/99	S/. 135.7 (A pagar en Ene/2000)
Retenciones en al Fuente	S/. 802.9
Retenciones en la Fuente Dic/99	S/. 260.0 (A pagar en Ene/2000)

Además administramos correctamente el dinero disponible en las cuentas de Sika Ecuatoriana, a fin de cubrir cualquier riesgo por las devaluaciones, la moneda local la transformamos en U.S.\$ de tal suerte que por diferencial cambiario en 1999 la compañía obtuvo ingresos por S/. 1.486.7 Mío.

Regalías y Dividendos.- De acuerdo a lo programado, hemos pagado regalías y dividendos así:

<u>Concepto</u>	<u>Causadas</u>	<u>Pagadas</u>
Regalías (Mío)	1.159.7	1.429.5
Dividendos	1.000.0	1.000.0
Total Pago a SIKA A.G.	2.159.7	2.424.5

Patrimonio.- Aunque se aprobó en la Asamblea el aumento de capital; esto no se ejecutó ya que la empresa debía cancelar el 20% de Impuestos sobre el Aumento; esto es; S/. 500 Mío.

	31.12.98		31.12.99	
	SALES In Mio Sucres	PART %	SALES In Mio Sucres	PART %
Ready for use mortars	6.765.5	30	6.713.7	21
Admixture for concrete	3.459.0	15	6.185.4	20
Admixture for mortars	3.331.7	15	5.281.4	17
Sika Industry	2.958.3	13	3.777.5	12
Adhesive (Sikadur)	1.120.0	5	2.012.2	6
Floors	665.2	3	-	-
Non reactive (Sika Color)	-	-	1.442.9	5
		81		81
Others	4.464.0	19	6.041.2	19
Total Sales	22.763.7	100	31.454.3	100

ADMINISTRACION Y FINANZAS

Una búsqueda de mejoramiento en los índices de productividad, con la estrategia de mantener todo el personal y con un presupuesto disminuído en dólares en un 49.1%, requería un verdadero trabajo en equipo; en todas las tareas financieras y administrativas.

Cartera.- Era obvio, que el tema cartera tenía un papel muy importante por lo riesgoso; esto exigió especial atención y gracias al esfuerzo se logró un excelente resultado con el muy acertado liderazgo del Lcdo. Fernando Toledo.

Negociación.- En crisis se agarra hasta de las adversidades; al cerrarse los créditos y exigir condiciones de pago más seguros (Prepago, contado), hemos logrado mejores precios por parte de nuestros suministradores:

Insumo	Proveedor Actual	Costo Anterior	Costo Actual	Ahorro (%)
Acronal	Basf	\$ 1.55	\$ 1.44	8 %
Plásticos 1CL	Plastempaques	\$ 0.44	\$ 0.28	36%
Cemento Blanco	Delfosa	\$ 0.23	\$ 0.15	35%
Cloruro de Calcio	Solvesa	\$ 0.52	\$ 0.435	17%
Plastico 2.5 gls.	Tecnoplast	\$ 1.657	\$ 1.60	4%
Plastico 5 gls.	Tecnoplast	\$ 2.541	\$ 1.835	28%
Formol	H. Ecuador	\$ 0.52	\$ 0.44	16 %
Silicato de Sodio	Proquinsa	\$ 0.38	\$ 0.24	37 %
Tambor 55 gls	Dep.Env.Rec	\$ 10.40	\$ 8.18	21%
Plasticos 1 gls	Latienvase	\$ 0.398	\$ 0.33	17%
Cloruro de Calcio	Solvesa	\$ 0.35	\$ 0.33	6%
Tambor 55 gls	Tanquesa	\$ 10.40	\$ 8.24	26%

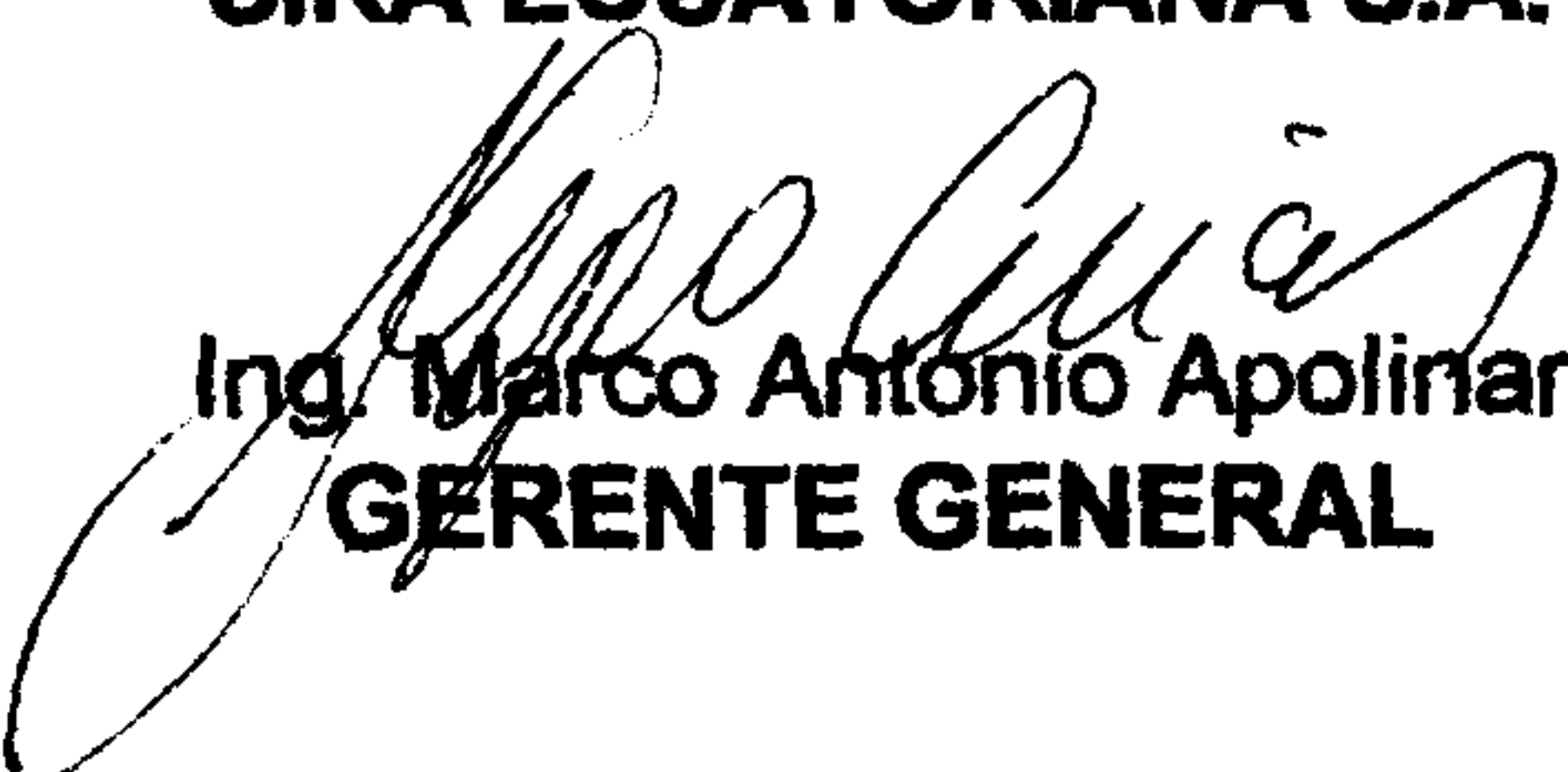
Motivación al Personal.- Para mantener una correcta motivación al personal en época de crisis, se desplegó mucha actividad en:

- Comunicación al personal de la situación tanto nacional, como de la empresa
- Trabajo en capacitación y mejoramiento
- Se crearon círculos de calidad para detectar fallas u oportunidades de mejoramiento
- Se pagaron en bonos por logros la suma S/. 520.7 (Mío), durante los actos de reconocimiento trimestrales acostumbrados por la Empresa; esto es un 109.9 % de lo pagado en salarios.
- Se hicieron arreglos a empleados muy especiales; que por las circunstancias habían perdido su capacidad adquisitiva, a unos niveles que ya no podían con sus obligaciones contractuales.
- El costo de personal se incrementó en un 72.3 % en 1999, con relación a 1998. De Mío S/. 3.091 pasamos a Mío S/. 5.325: recordemos que la inflación fue de un 60.7%

Esperamos no habernos equivocado en el tema del manejo de Recursos Humanos, veo al terminar la gestión un grupo motivado y consciente de la situación y sin ninguna excepción de malestar; por lo menos manifestada.

Utilidades. - Debo recalcar que sin embargo de estar en el punto crítico la crisis económica del país en el mes de Abril; se logro pagar el 15% de Participación Trabajadores esto es S/. 575.6 Mío, correspondiente al año 1998.

Cordialmente
SIKA ECUATORIANA S.A.


Ing. Marco Antonio Apolinar
GERENTE GENERAL

17 ABR 2000

