

Ambato, 25 de febrero de 2008

A los Socios de

Compañía Grupo Doce **GRUCESA S.A.**

1. Me permito realizar un análisis del entorno social y económico en el que los ecuatorianos estamos involucrados y es que la recesión se aproxima y eso requiere acciones estratégicas inmediatas.

El mundo entero ha entrado en una espiral inflacionaria que no parece tener solución en el corto plazo. En el Ecuador todavía no podemos hablar de recesión, pero sin duda estamos ante un cambio de tendencia importante que se venía anticipando desde el año pasado, y eso genera grandes preocupaciones en la población general y en los Administradores.

A pesar que muchos podemos pensar lo contrario, la situación económica del Ecuador durante los últimos 3 o 4 años, ha sido bastante estable. La inflación, al menos hasta mediados del año pasado, estaba bastante controlada; el sistema financiero ha dado importante signos de recuperación al mejorar su nivel de depósitos y créditos; la confianza de las familias en el futuro de la economía había mejorado y eso se tradujo en mayor consumo y dinamismo en los mercados; etc.

Más se conocía que esta estabilidad no se mantendría eternamente, y que era hora de trabajar a nivel de políticas de competitividad microeconómicas (infraestructura, servicios, aduanas, simplificación de trámites, etc...), mientras la macroeconomía nos daba un respiro.

Pues bien, esa ventana de estabilidad parece estar a punto de cerrarse (si es que no lo ha hecho ya). La inflación de este año será con toda seguridad superior al 10%, las remesas en volumen se han desacelerado (incluso con la gran "ayuda" de la devaluación del dólar), la inversión extranjera está en un punto muy bajo, el crecimiento del PIB de 2007 fue muy pobre y el de 2008 no parece mejor. Es decir, en general se comienza a configurar un panorama más sombrío que el que teníamos hace 3 o 4 años.

Pero seamos sinceros, incluso en un panorama tan complicado como el detallado en el párrafo anterior, podemos encontrar que el impacto de la situación económica tendrá impactos muy diferentes, según el tipo de industria o sector en el que nos encontremos

Resumiendo en forma general lo que sucede en una recesión o enfriamiento:

Consumidores menos dispuestos a gastar. Todos se tornan más sensibles al precio y comienzan a hacer comparaciones más minuciosas. Por ejemplo, generalmente uno no se preocupa por comparar el ahorro en una libra de arroz, pero durante un periodo de alta inflación, se compara hasta el centavo. Por lo general el "valor agregado" de un producto pasa a segundo plano, y el precio se convierte en el factor más importante de la compra.

Inestabilidad laboral. Algunas empresas, recortan sus planes de inversión, dejan de contratar, y en casos extremos despidan sus trabajadores menos calificados. Eso a su vez presiona al consumo hacia abajo.

Conseguir crédito es más difícil. A pesar que es posible que el ahorro aumente ligeramente (debido a que la gente consume menos), los bancos estarán menos dispuestos a prestar, o en todo caso serán más estrictos.

La competencia se mueve. ¿Hacia dónde se mueve? Bueno generalmente, las empresas tratan en forma casi desesperada de aferrarse al mercado y salir de números rojos, y para eso es posible que haya cambios drásticos de precios. Además, las empresas comenzarán a explorar -por necesidad- nichos que antes no eran tan atractivos. En general, se puede esperar más competencia... no menos.

El Gobierno interviene. No hay mejor justificación para intervenir en el mercado, que cuando se produce una recesión. De hecho, muchas veces son los mismos empresarios y consumidores los que piden a gritos que el Gobierno regule y controle todo (para comprobar eso, basta ver lo que dicen los gremios, y los consumidores cuando son entrevistados). Así, es muy posible que se vean controles de precios, subsidios, importaciones directas del Gobierno, y en casos más extremos prohibiciones a la exportación.

Por todo lo expuesto, los próximos meses requerirán decisiones estratégicas importantes por parte de los Administradores. Decisiones que no solo les permitan sobrevivir, sino mejorar su posición competitiva de largo plazo.

2. He realizado el respectivo análisis del Balance General de GRUCESA S.A., 31 de Diciembre de 2008, y los correspondientes Estados de Resultados, por el año terminado en esa fecha. Los estados financieros y los anexos que se acompañan fueron preparados y son responsabilidad de la administración de Compañía. Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre los Estados financieros basado en los Índices Financieros aplicados.

3. Se ha revisado el cumplimiento de las Normas Ecuatorianas. Estas normas requieren que un análisis financiero sea elaborado para obtener una certeza razonable de si los estados financieros no contienen exposiciones erróneas o inexactas de carácter significativo. A base de pruebas que respalden los valores e informaciones contenidos en los Estados Financieros.

4. De los anexos al informe detallo los principales indicadores financieros.

- VENTAS.- En el año 2008 se han incrementado las ventas en 0.68% lo cual no es satisfactorio debido a que no cubre el 7.04% de incremento de los gastos incurridos para generarlos.

Indicadores Financieros, son utilizados para descargar sus obligaciones corrientes en época de tensión económica demostrando así su capacidad o falta a corto plazo.

- INDICE DE SOLVENCIA.- Disponemos de \$0.17 cts. De dólar para cubrir cada dólar adeudado a corto plazo. La referencia del índice en analisis indica que lo recomendado es \$2.00 por cada \$1.00 adeudado. Consecuentemente Grucesa S.A. atraviesa por un estado CRITICO de Solvencia, más aun si comparamos con el \$0.24 cts., que se obtuvo el 2007.
- INDICE DE LIQUIDEZ.- Disponemos de \$0.14 cts., como capacidad de pago por cada dólar adeudado, lo que denota un decremento de \$0.08 cts., en el índice de liquidez del 2007 que fue de \$0.22.
- CAPITAL DE TRABAJO.- Grucesa S.A., No dispone de capital de operaciones o de trabajo. Cabe indicar que ésta razón tiene como fin conocer la cantidad de dinero con el que cuenta, midiendo el margen de seguridad para las obligaciones a corto plazo.
Datos: 2007 (-84.991,94) 2008 (-85.796,05).
- INDICE DE LIQUIDEZ INMEDIATA.- Mide la capacidad de pago sin disponer de los realizables (Inventario) para cubrir las obligaciones a corto plazo. Grucesa S.A., No dispone de liquidez inmediata por que \$0.14 cts. Se encuentra muy por debajo de \$1.50 recomendado para cubrir cada \$1.00 adeudado.
- LIQUIDEZ DEL ACTIVO CORRIENTE.- El 2008 determina que el 15% del activo corriente esta comprendido por inventarios que denota un incremento frente a los 7.22% del año anterior.

Los índices de Rentabilidad, sirven para determinar la relación entre la utilidad con los ingresos o con los recursos empleados, es la prueba de cómo la Gerencia está manejando la empresa y cuán eficiente ha sido.

- **RENTABILIDAD SOBRE VENTAS.-** La Compañía no ha generado rentabilidad en el presente ejercicio económico; interpretando este indicador con datos del 2007 la rentabilidad fue de \$0.02 cts.
En el presente ejercicio económico es de \$-0.05 cts., teniendo una no rentabilidad de \$-0.07 cts.

Los Índices de Actividad, llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con lo cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Propende cumplir un principio elemental en el campo de las Finanzas; "todos los activos de una empresa deben contribuir al máximo en el logro de los objetivos financieros de la misma", de tal suerte que no conviene mantener activos improductivos o innecesarios. La compañía debe tener como propósito producir los más altos resultados con la misma inversión.

- **ROTACION DEL ACTIVO TOTAL.-** Grucesa S.A., ha tratado mantener una actividad más productiva en 0.10% que no le es suficiente para que sus resultados sean positivos.
Datos: 2007 (0,94) 2008 (1,03).
- **CONTROL DE GASTOS.-** Considerando los siguientes datos:
Datos: 2007 (93%) 2008 (97%).

Se denota el incremento en gastos por un valor total de \$ -7.855,47; los mismos que deberían tener un mejor control.

Índices de Apalancamiento, miden la extensión con que las empresas utilizan las deudas, el porcentaje de participación de los propietarios en la empresa y el porcentaje de financiación de los acreedores.

- **DEUDA TOTAL DE ACTIVOS.-** Las deudas de la Empresa financian el 99.53% de los activos que posee, incrementado su comprometimiento en un 5.29%; considerando que en el 2007 presentaba un 94.24%.

Índices de Endeudamiento, indican hasta qué punto las empresas tienen capacidad de endeudarse y solventarlas.

- **INDICE DE ENDEUDAMIENTO.-** Equivale a la Deuda Total de Activos y Grucesa S.A., le pertenece a los acreedores en un 100%.
- **INDICADORES DE PASIVO A PATRIMONIO.-** Es decir que el patrimonio de la empresa se encuentra comprometido casi en su totalidad.

5. Conclusiones:

- La empresa tiene problemas de Liquidez que se justifica por la política aplicada por la Gerencia y los posibles factores exógenos que inciden en la toma de decisiones.
- La rotación del activo total ha tenido una evolución favorable pero no lo previsto con el fin de generar utilidades.
- La empresa no ha mejorado su rentabilidad.
- Las decisiones y disposiciones Gubernamentales inciden en el incremento del gasto por el pago del Recurso Humano que requiere Grucesa S.A.
- A nivel mundial existe la tendencia a la inflación, disminuyendo la capacidad de pago o adquisitivo de los padres de familia incidiendo en la salida de alumnos base de los ingresos de Grucesa S.A.

6. Recomendaciones:

- Busque vencer la lógica convencional frente la innovación del valor.

Dimensiones de la Estrategia	Lógica Convencional	Lógica de la Innovación del valor
Los supuestos aceptados en el sector.	Las condiciones y reglas del sector se consideran como dadas e inalterables.	Es posible modificar las condiciones del sector.
El Enfoque Estratégico.	Toda empresa debe buscar ventajas competitivas. El objetivo es ganar a la competencia.	Los competidores no son el punto de referencia. La empresa debe intentar ofrecer un salto cuantitativo en el valor, a fin de dominar el mercado.
Los Clientes	Debe mantener y aumentar su base de clientes mediante una mayor segmentación y personalización. Debe centrar su atención en las características que los clientes valoran de un modo diferente.	El objetivo del innovador del valor es la gran masa de compradores y para lograrlo acepta perder alguno de los clientes que ya tiene. Se centra en los aspectos claves valorados en común por los clientes.
Ventajas y Capacidades	La empresa debe aprovechar al máximo sus ventajas y capacidades.	Grucesa S.A., no debe verse limitada por lo que ya tiene. Se debe preguntar: ¿Qué haríamos si empezamos ahora desde cero?
Oferta de Productos y Servicios	Existen unos Límites tradicionales del sector que determinan los productos y servicios que puede ofrecer la empresa. El objetivo es maximizar el valor de la oferta.	Una empresa innovadora del valor piensa en términos de la solución total que busca el cliente, aunque ello le haga ir más allá de la oferta tradicional del sector.

- Añadir y promocionar nuevos servicios, adaptándose a un mundo virtual.
- Optimizar los costes utilizados para generar los ingresos.

- Crear una sensación de urgencia, hablar sobre lo que no se ha hablado, aprovechar el conflicto sin excluir nada y buscar mecanismos correctivos de dirección.
 - Los emprendedores han de ser suficientemente listos para reconocer los errores, y cambiar las estrategias.
7. Expreso mi agradecimiento por la confianza depositada en mí para realizar el presente informe que pongo a su consideración.

De Ustedes atentamente,



Dra. Cecilia Pérez Salinas.
Reg. Nac.: 32959

