



DE LAS AVELLANAS LT 11
Y AV. ELOY ALFARO

QUITO-ECUAODR

INFORME DE GERENTE

AÑO 2018

1 DE JULIO DE 2019

Preparado por: **Guido Morales**
GERENTE GENERAL DE ACINDEC S.A.

Para: **Junta General de**
Accionistas

Contenido

Señores Accionistas:	1
Antecedentes y hechos importantes del año 2018	1
Situación económica y financiera de la empresa	7
Conclusiones	9

Señores Accionistas:

En mi calidad de Gerente General de ACEROS INDUSTRIALES DEL ECUADOR "ACINDEC" S.A., en cumplimiento con el artículo 20 de la Ley de Compañías, pongo en vuestra consideración el informe correspondiente a la gestión económica, financiera y administrativa de la empresa durante el año 2018.

Antecedentes y hechos importantes del año 2018

En el informe de Gerencia General correspondiente a la gestión del año 2017, hice una amplia exposición histórica y económica de la empresa a fin de que quede constancia de la gestión realizada durante los 23 años que he estado al frente de la dirección de la empresa y que consideré que sería el último informe en mi calidad de Gerente General, ya que en ese momento la empresa estaba sujeta a un proceso due diligence para evaluar los activos y pasivos por la negociación del 75% del paquete accionario de propiedad de los accionistas Manuel Fernando Tollo y Guido Morales Peñafiel, quienes con el objetivo de mantener a la empresa en marcha, que en esos momentos pasaba por una situación de inminente quiebra, habían entablado negociaciones en firme con la empresa SERTECPET. Negociación que no llegó a buen término y por consiguiente no se cambió la administración de la empresa.

En resumen, en el informe correspondiente al año 2017, se hace mención de la evolución de la empresa, desde un pequeño emprendimiento metalmecánico, hasta convertirse en una empresa que de manera notable llegó a contribuir con el desarrollo industrial y tecnológico del Ecuador. Se mencionan los cambios que fueron necesarios realizar para alcanzar los altos objetivos empresariales, en el campo societario, administrativo, técnico y logístico. Los problemas recurrentes a los cuales la empresa ha tenido que enfrentar, siendo el más delicado el tema financiero, ya que invariablemente la empresa tuvo que recurrir a fuentes externas para financiar su crecimiento y el capital de trabajo necesario, lo cual a la postre terminó cobrando derecho de piso con la crisis que se profundizó a partir del año 2015 con la caída del sector petrolero, de la que el País hasta la presente fecha no ha podido recuperarse, siendo el pronóstico reservado para los próximos años.

Hay dos factores muy importantes para entender la delicada situación financiera de la empresa. La prevalencia de un alto apalancamiento operativo sumado a un alto apalancamiento financiero. El alto apalancamiento operativo que se manifiesta en la inflexibilidad del tema laboral que no permitió ajustar de manera inmediata el alto costo de mano de obra contratada para una época de bonanza petrolera a una nueva realidad de disminución generalizada en los negocios; y, el alto apalancamiento financiero que se fue incrementando debido a la necesidad de realizar inversiones nuevas para atender el incremento de negocios en el área petrolera, y para financiar capital de trabajo de proyectos importantes de este mismo sector industrial que requerían cada vez de un mayor flujo de fondos (al inicio las empresas petroleras entregaban anticipos de hasta el 40% para luego pasar a no entregar anticipos y cancelar facturas a plazos de hasta 180 días). Así como en la parte operativa no era posible reducir drásticamente los costos laborales para ajustarnos a una nueva realidad, de igual manera en la parte financiera no era posible vender activos de manera inmediata para obtener liquidez, y así reducir el alto apalancamiento financiero y los costos financieros.

En el año 2018, convergieron todas las fuerzas negativas que se venían acumulando desde antes del 2015, año a partir del cual de manera sostenida y dramática fueron bajando las ventas en especial las relacionadas con el sector petrolero que llegaron a representar el 60% de las ventas anuales. Para el año 2017, las ventas anuales bajaron al 33% con respecto al 2014 generando una pérdida de aproximadamente US\$1'200,000. A esto se sumó que importantes cuentas por cobrar de proyectos iniciados entre los años 2015 y 2016 de los sectores no petroleros no se podían recuperar hasta el 2018, algunas de las cuales se mantienen hasta el día de hoy y que lentamente se siguen recuperando. . Esta convergencia de factores negativos, determinó que a inicios del año 2018, la

empresa entre en estado de inminente quiebra. La empresa no contaba con la liquidez necesaria para pagar sus obligaciones con instituciones del estado, con instituciones financieras, con terceros, como tampoco tenía capital de trabajo para cumplir con sus clientes. Esta situación de manera acelerada se fue agravando debido a que el incumplimiento con algunas obligaciones llevó a que los acreedores tomen acciones coactivas como el SRI y el Banco Pichincha, lo que hacía más inmanejable la empresa. El SRI dictó medidas cautelares como la retención de fondos en los bancos, prohibición de venta de bienes inmuebles, secuestro de vehículos y cierre de las operaciones de comercio exterior. El Banco Pichincha para cubrirse de la posibilidad de que el SRI embargue los bienes que garantizaban las obligaciones que teníamos con dicha institución, inició una demanda legal para recuperar los créditos vencidos, otorgándosele la medida cautelar de embargo de las propiedades hipotecadas a su favor, estado de los bienes en que se encuentran hasta que la empresa encuentre una fórmula para cancelar o refinanciar las obligaciones. A esto se sumó que ejecutivos de la alta gerencia, en razón de que no se pagaban sus remuneraciones, demandaron a la empresa liquidaciones como despidos intempestivos, aumentando las contingencias.

Para enfrentar esta situación caótica se tomaron varias iniciativas. Se comenzó por poner a la venta las propiedades que no representaban mayor aporte a las operaciones de la empresa como son el terreno de Calderón y el terreno adjunto a la planta principal. Lamentablemente hasta la presente fecha no ha sido posible concretar su venta, lo cual permitiría reestructurar los pasivos de la empresa. Puesto que la venta de estos bienes no se efectivizaban con la rapidez que las circunstancias requerían, y ante una inminente quiebra de la empresa, los accionistas propietarios del 75% del paquete accionario de la empresa, de manera responsable pusimos a la venta las acciones a un precio de oportunidad con un castigo del 90% del precio nominal. Es así como en el mes de abril, ofrecimos el paquete accionario a la empresa DANIELCOM, que mostró un vivo interés por comprar las acciones, pero demoró en su intención de compra. Mientras esta empresa analizaba los libros de la empresa, tuvimos contacto con la empresa SERTECPET que tuvo conocimiento por terceros que estábamos vendiendo las acciones. Así entramos en negociación con esta empresa a quien igualmente se les ofreció las acciones a un precio de oportunidad debido a la acelerada pérdida de valor de la empresa. Esta negociación prosperó rápidamente al punto que en un tiempo de 8 días inyectaron, mediante la figura de anticipo a los accionistas, US\$500,000 que fueron vitales para la supervivencia de la empresa. Este anticipo permitió alcanzar un precario equilibrio financiero, y pagar las obligaciones más graves como era cubrir cheques postfechados que de ser protestados significaba el cierre de la cuentas, parte de sueldos atrasados de trabajadores, y capital de trabajo para terminar proyectos que estaban parados. Hasta mientras se realizaba el proceso de evaluación de la empresa, due diligence, se pudo recuperar algunas cuentas por cobrar e ingresaron dos proyectos importantes (planta nueva de aglomerados de NOVOPAN y estaciones del tranvía de Cuenca), los que generaron liquidez, con lo que se pudo abonar a las obligaciones con el SRI, Banco Pichincha, terceros, sin que ello signifique que se levanten las medidas cautelares. Lamentablemente para la empresa, por razones que desconocemos, a fines del mes de julio la empresa SERTECPET, comunicó a los accionistas Manuel Tello y Guido Morales, la terminación de la oferta de compra de las acciones, solicitando la devolución inmediata del anticipo entregado. Al momento este reclamo ha sido judicializado y los mencionados accionistas estamos enfrentado dicha demanda, puesto que la empresa no se encuentra al momento en posibilidad de devolver el dinero inyectado para su supervivencia.

Importante para la sobrevivencia de la empresa fue la decisión del Gobierno Central de promulgar una ley de amnistía tributaria llamada Ley de Remisión realizada el mes de agosto del 2018 (debido a la grave situación de miles de empresas) y con vigencia hasta el 28 de diciembre del 2018. La empresa aprovechó esta oportunidad para ir gradualmente cancelando las obligaciones, ahorrándose un valor importante en intereses y multas. Para el mes de noviembre la empresa todavía mantenía obligaciones susceptibles de remisión por un valor aproximado de US\$510,000 (capital US\$330,000, intereses y multas US\$180,000). En este mes un promitente comprador del terreno de Calderón, una asociación de personas, envía una carta de intención por US\$850,000. Para la firma de la promesa de compra venta, se convoca a una Junta General Extraordinaria de Accionistas que aprueba dicha

venta. Se firma una promesa de compra venta, la misma que lamentablemente hasta la presente fecha no se efectiviza por falta de financiamiento. Los recursos de esta venta estaban en parte destinados al pago de las obligaciones con el SRI. Ante esta inexistencia, se inició negociaciones con una empresa de factoring, la cual en base a la promesa de pago con el producto del proyecto de NOVOPAN, canceló las obligaciones con el SRI con una comisión neta de aproximadamente US\$50,000. Producto de esta negociación la empresa pagó todas las obligaciones que estaban con proceso coactivo y tuvo un ahorro de aproximadamente US\$130,000 en intereses y multas. Es necesario subrayar que el pago de las obligaciones del SRI dentro del período de amnistía tributaria le significó a la empresa un ahorro de aproximadamente US\$300,000, además que permitió que se levanten las medidas cautelares. De no haberse pagado, el SRI habría retomado las medidas cautelares, tendríamos una deuda mayor a los US\$600,000 y probablemente no se habría podido seguir operando incumpliendo con importantes clientes. En resumen fue un muy buen negocio para la empresa. Debido a que no se ha vendido el terreno de Calderón, no se ha podido cancelar la obligación con la empresa de factoring que es por US\$380,000 por lo que estamos negociando un acuerdo de pago. Una obligación importante que no hemos podido atender es con el IESS. Lamentablemente desde fines del año 2017, la empresa no ha realizado pagos, ya que se ha centrado en los más críticos que le permitan seguir operando, Al momento el cúmulo de deuda con el IESS es de aproximadamente US\$900,000. Esta institución considerando la difícil situación financiera de las empresas no está tomando acciones coactivas más allá de las amenazas que quizá algún momento las tomará. Esto es muy preocupante en razón de todas las implicaciones que conlleva. Por el momento y por ley los trabajadores siguen recibiendo la atención médica, pero tienen bloqueados otras prestaciones. La empresa, en razón de no poder llegar a un acuerdo con el IESS no tiene el certificado de cumplimiento de obligaciones y por ende no ha podido renovar el Reglamento Seguridad y Salud Ocupacional, lo cual es un requisito para ingresar a trabajar en muchas empresas. Adicionalmente que el no tener este certificado le impide en muchos casos calificarse como proveedor de muchos clientes, incluso privados. El mantener la deuda impaga con el Banco Pichincha, ha causado la descalificación en el buró de crédito al nivel que ninguna institución financiera nos concede ni siquiera un pequeño sobregiro haciendo muy crítica la gestión de los cheques postfechados que es la única forma de que los proveedores nos sigan vendiendo a crédito. Durante el tiempo que estaban vigentes las medidas cautelares, entre ellas la retención de fondos en los bancos, la empresa tuvo que utilizar la cuenta corriente del Presidente para poder operar con cheques y evitar el riesgo de retención de fondos. Con todas estas restricciones y limitaciones, de alguna manera hemos podido sobrevivir hasta la presente fecha. La gestión para mantenernos operando ha requerido de actos in extremis, que bajo las difíciles circunstancias económicas y financieras, no podrán ser infinitas, por lo que de no haber respuestas y proposiciones concretas el riesgo de cierre de operaciones de la empresa es muy alto.

En mi calidad de Gerente General y accionista de la empresa, he seguido buscando opciones para que esta empresa que tanto ha contribuido con el desarrollo del País se mantenga en marcha. Lamentablemente por la situación de crisis del País, la demanda de bienes raíces ha caído de manera superlativa, siendo difícil vender las propiedades no productivas, lo cual nos permitiría soñar con una reestructuración financiera. He mantenido varias reuniones con potenciales inversores, que podrían estar interesados en la compra de acciones, a algunos de los cuales les gusta la empresa, lo que hacemos y el potencial que tiene, pero tampoco se ha podido concretar nada. No es un buen momento para invertir en el País a pesar de que el Gobierno Central está tratando de allanar el camino a la inversión. Considero que ACINDEC S.A. es un muy buen proyecto con un gran potencial. Pero se ha hecho difícil encontrar inversores que tengan la visión empresarial y los recursos necesarios para repotenciar la empresa. A pesar del precio de oportunidad que se les ha ofrecido.

Desde el año 1986 en que llegué a este proyecto que hoy lleva la marca ACINDEC S.A., me empoderé como si fuese el propietario del 100% de la empresa. Este hecho nadie puede poner en duda. No he escatimado esfuerzo y recurso alguno para que lo que hoy se llama ACEROS INDUSTRIALES DEL ECUADOR ACINDEC S.A. sea una empresa importante en el Ecuador. Independientemente del futuro de la empresa puedo decir que como ser humano me siento orgulloso

de lo que se ha hecho con este emprendimiento. Las difíciles circunstancias coyunturales por las que atraviesa la empresa requieren de la contribución y colaboración de todo el equipo, en especial de sus accionistas, que como propietarios deben asumir sus responsabilidades para tomar las mejores decisiones y acciones. Las Juntas Generales de Accionistas son un buen escenario para que los accionistas propongan opciones y alternativas para dirigir la empresa hacia nuevos horizontes. Hasta ahora, para bien o para mal, depende de la perspectiva con la que mire cada accionista, la responsabilidad de la toma de decisiones se ha dejado únicamente en mis manos y no por que así he querido, sino porque lamentablemente me ha tocado hacerlo, únicamente motivado por el interés de dejar una huella que trascienda mi vida. A pesar de la difícil coyuntura pienso que lo he logrado. La marca ACINDEC es una impronta en la industria nacional y creo firmemente que con un adecuado soporte comercial y financiero, rápidamente logrará salir de la difícil situación en que se encuentra. El no tomar acciones inteligentes, comprensivas y efectivas, sin lugar a dudas llevará a que la empresa se enfrente al hecho real de su desaparición. Las opciones no son muchas, y son las siguientes:

1. Que los accionistas inyecten capital fresco, como no lo hemos realizado desde su fundación, y apoyen un plan de acción para alcanzar el equilibrio económico y financiero que sea satisfactorio para todas las partes interesadas en el negocio.
2. Que se logre encontrar un inversionista, conocedor del negocio, que esté dispuesto a comprar las acciones de la empresa a un precio de oportunidad, e inyecte capital fresco para reestructurar los pasivos.
3. Que se vendan las dos propiedades de la empresa a valores que permitan reestructurar los pasivos. De seguir la crisis inmobiliaria, es muy probable que los precios de estos bienes sigan a la baja. Por más de un año se ha intentado vender las propiedades sin tener un resultado positivo a pesar de que se ha ido bajando el precio de oferta.

Cabe destacar que en el caso de quiebra de las empresas los pasivos se incrementan y los activos pierden valor, con lo cual la posibilidad de recuperar algo del patrimonio es muy lejana. Se debe tener en cuenta que las propiedades están embargadas y de no llegar a firmar un convenio de pago con el Banco Pichincha, estas entrarán a remate a precios muy bajos con lo que no se podrá pagar otras obligaciones.

A riesgo de ser repetitivo, y por la trascendencia de la Junta General de Accionistas que conocerá este informe, he creído necesario transcribir una reseña histórica de la empresa, mencionada en el informe de Gerente General correspondiente al año 2017, ya que considero muy importante para la toma de decisiones se tome en cuenta el pasado para proyectarnos hacia el futuro.

RESEÑA HISTORICA.- ACEROS INDUSTRIALES DEL ECUADOR ACINDEC S.A., se constituye mediante escritura pública otorgada el 12 de febrero de 1990, y registrada el 12 de marzo de 1990, con un capital suscrito de \$4'539,100.00 (sucres) equivalente a aproximadamente US\$5,673.80. La creación de esta empresa es de iniciativa de Guido Morales, quien en ese entonces desempeñaba las funciones de Jefe Financiero de MEIPLEM ECUATORIANA S.A., que es la base de la nueva empresa y que para ese entonces ya no tenía viabilidad económica y financiera. Los socios fundadores de la nueva empresa son, Manuel Tello Oñate con una participación del 47%, Lilí Córdova de Dartayet (esposa del fundador de MEIPLEM) con una participación del 40%, Hernán Reinoso Moreno con una participación del 11%, Guido Morales con una participación del 2%, y completando el número de accionistas Héctor Salvador Cañadas con una participación menor al 1%. El objeto de la empresa es la fabricación y montaje de elementos componentes de instalaciones industriales.

Puesto que la empresa carecía de un local propio, por iniciativa de Guido Morales, Gerente Financiero de ACINDEC S.A., el 9 de julio de 1991 se compra un terreno de 10,000 m², con financiamiento del PRODUBANCO por un valor de \$70'000.000 equivalente a aproximadamente US\$79.500. En el año 1992, con financiamiento de la Corporación Financiera Nacional y por iniciativa del mismo Gerente Financiero, se construye un primer tramo de la planta industrial en el terreno adquirido anteriormente, a

la cual se traslada las operaciones el mismo año. El valor actual del terreno es de aproximadamente US\$2'000.000.

En el año 1995, la empresa sufre una importante pérdida derivada de la Guerra con el Perú, malos negocios y el alto costo financiero que la empresa tenía que pagar por las deudas adquiridas para financiar capital de trabajo y la compra de activos fijos como el terreno y la construcción de la planta industrial. En Junta General Ordinaria de Accionistas del 29 de marzo de 1996, en respuesta a la crítica situación financiera y económica se resuelve nombrar a Guido Morales Peñafiel como Gerente General. Cargo que honrosamente he desempeñado desde aquel entonces, hasta la actualidad.

Para revertir la grave situación en que se encontraba la empresa, realicé varios cambios en la gestión administrativa, entre ellos la separación del Gerente de Producción, quien era el anterior Gerente General, y del Gerente de Comercialización, quien era el fundador de MEIPLM). Al retiro del Gerente de Producción en el año 1996, Hernán Reinoso Moreno, propietario del 11% de las acciones, propició la compra de las mismas, de cuyo paquete 6 puntos porcentuales fueron cedidos a Guido Morales y 5 puntos porcentuales fueron cedidos a Diego Pinto Moreno, a quien nombré Gerente de Producción. El Gerente de Comercialización, Martín Dartayet Victorica, fue retirado de sus funciones en el año 1997. En el año 2000, propicié la compra de las acciones de Lili Córdova de Dartayet, quien era propietaria del 40% del capital social, de cuyo paquete 20 puntos porcentuales fueron cedidos a Guido Morales y 20 puntos porcentuales fueron cedidos a Diego Pinto Moreno, quien para ese entonces se desempeñaba como Gerente Técnico. Operaciones que fueron financiadas por la empresa. El objetivo de esta reestructuración administrativa y societaria era que quienes teníamos la responsabilidad administrativa y técnica, recibamos un fuerte estímulo para empoderarnos del presente y futuro de la empresa. Con esta reestructuración el capital social de la empresa quedó de la siguiente manera:

ACCIONISTA	ACCIONES	CAPITAL PAGADO*	PORCENTAJE
Manuel Tello Oñate	3'747.684	374'768.400	46.85%
Guido Morales Peñafiel	2'246.328	224'632.800	28.08%
Diego Pinto Moreno	2'004.720	200'472.000	25.06%
Héctor Salvador Cañadas	1.268	126.800	0.01%
TOTAL	8'000.000	800'000.000	100.00%

- En Sucre, equivalente a un capital pagado de U\$32,000.

Porcentajes de participación en el capital social que se mantienen hasta la actualidad, en que el capital pagado es de US\$2'072.000, cuyo incremento básicamente ha sido producto de la capitalización de utilidades y en especial de la revalorización de los activos adquiridos por mi gestión y el apoyo incondicional y decidido del Presidente y mayor accionista de la Empresa, Sr. Manuel Tello Oñate. En ningún momento del aporte monetario personal de los accionistas.

En mayo de 1998, se compra un terreno de 23.000 m² como inversión en la Parroquia Calderón por el valor de \$240'000.000 (sucres) equivalente a US\$44.064. La valoración actual de este bien es superior a US\$800,000. En marzo del 2009, debido a la necesidad de ampliar el área física de la planta por el crecimiento de las ventas empujadas por la fuerte demanda de la industria petrolera, se compra el terreno colindante aproximadamente 5,000 m² en un valor de US\$420.000. El valor actual del terreno es de US\$900.000. Bienes que en su momento se consideró como un colchón para enfrentar momentos difíciles de la empresa. No se contaba que la venta de estos bienes sería complicada en el caso de una crisis generalizada.

En el año 2000, la empresa es adjudicataria de un importante contrato para la construcción de 4 separadores de petróleo por un valor de US\$1,100.000 que necesitaron de la construcción de una

nueva nave industrial que requirió de una inversión de aproximadamente US\$500.000. Con esto la empresa incursionó de manera decidida en el diseño, construcción y montaje de equipos para facilidades petroleras, siendo clientes tanto empresas del sector público como privado. Muchos y variados equipos se han construido desde entonces. Esto no solo significó invertir en la parte física, sino también en talento humano, sistemas de calidad (certificación ASME) y software especializado.

En el año 2015, la empresa cumplió los 25 años de plazo estatutario, por lo que se resolvió en Junta General Extraordinaria de Accionistas realizar una reforma de los estatutos para prolongar la vida de la empresa en 25 años más, esto es hasta el 2040. Adicionalmente, a fin de ponernos a tono con el presente y futuro, se hizo la modificación del objeto de la empresa.

Como promotor de ACINDEC S.A., me preocupé por armar un equipo de técnicos ecuatorianos de primer nivel, capacitados para cumplir con la misión de la empresa (diseñar y construir equipos y plantas industriales) y con una nueva visión (ser líderes en el desarrollo industrial y tecnológico del Ecuador). Esto permitió que de un pequeño emprendimiento metalmecánico, casi artesanal, pasemos a ser una empresa con capacidad de ofrecer una amplia cartera de productos y servicios de calidad para todos los sectores industriales y para las más importantes empresas relacionadas con la producción de bienes de consumo masivo (lácteos, químicos, farmacéuticos, alimentos, bebidas, derivados del petróleo, etc.). La contribución de la empresa en estos años al desarrollo industrial y tecnológico del País ha sido muy importante y notable. Luego de armar el equipo, me preocupé por que este se mantenga alineado a los grandes objetivos de la empresa para lo que fue necesario establecer un sistema remunerativo que le permita al talento humano satisfacer sus necesidades personales y familiares. La empresa generó riqueza que fue distribuida de la mejor manera. Cuando acepté el desafío de sacar adelante a la empresa, ni siquiera los socios habían satisfecho sus sueños de tener vivienda propia. En la actualidad, únicamente trabajadores jóvenes no han cumplido con este sueño. Trabajadores con varios años han satisfecho no solo esta necesidad, sino también han resuelto sus problemas de movilización. El parque automotor de la empresa ha crecido de manera exponencial, lo cual es evidente cuando amplios espacios físicos son destinados a parqueaderos.

En la parte administrativa, se dividió la empresa en 4 gerencias: Comercialización y Marketing, Operaciones, Calidad y, Administración y Finanzas. Dos Gerencias a nivel de jefaturas, Investigación y Desarrollo y, Gestión de Proyectos. La Gerencia de Operaciones se dividió en 5 jefaturas: Procura, Ingeniería, Producción, Automatización y Control y, Montajes. Esta estructura administrativa a su vez se dividió en 3 áreas de gestión: Comercial, Técnica y Administrativa, con la finalidad de que todo el personal este integrado y el trabajo en equipo genere sinergias positivas para el mejor desempeño global de la empresa. Para ello cuenta con un mapa de procesos gerenciales, operativos y de apoyo, cuyo objetivo es satisfacer a todas las partes interesadas en el negocio.

La empresa tiene muchas fortalezas, entre ellas el empoderamiento y capacidad de sus empleados, la amplia experiencia en las diversas prácticas técnicas que requiere el negocio, el exigente sistema de calidad, la amplia cartera de productos y servicios ofrecidos, el know how acumulado de muchos años, la confianza de las grandes empresas localizadas en el país, sus adecuadas instalaciones, su localización, etc.. Pero también tiene debilidades, siendo la más grave el alto apalancamiento financiero producto de un originario déficit de capital propio. La empresa para financiar capital de trabajo y activos fijos ha tenido que recurrir invariablemente a fondos ajenos, cuyos servicios ha puesto en riesgo sus resultados y la estabilidad de la empresa, en especial en los momentos de crisis económica del País. No ha sido fácil empujar una empresa carente de fondos propios, de recursos frescos. Se ha requerido de mucha habilidad y equilibrio emocional. Por esta situación la gestión empresarial ha sido muy compleja, crítica y estresante. Este es su "talón de Aquiles".

Durante mi tiempo de gestión, la empresa ha vivido buenos y malos años que únicamente el trabajo en equipo, su sacrificio y solidaridad han permitido superar. La evolución de los principales indicadores económicos financieros, durante estos 23 años de gestión al frente de los destinos de la empresa, ha sido la siguiente:

AÑO	VENTAS	RESULTADOS	ACTIVOS	PASIVOS	PATRIMONIO	COEFICIENTE DE DEUDA
1995*	649,245	(79.760)	670.525	418.691	251.834	62%
1996*	688,503	4.446	836.396	548.533	287.863	66%
1997*	1'470.897	99,194	971.278	550.490	420.788	57%
1998*	1'271.769	59,651	1'152.685	645.425	507.260	56%
1999*	516.035	(8.155)	860.374	420.744	439.630	49%
2000*	947.908	81.598	1'183.806	753.826	429.980	64%
2001	2'109.821	107.364	1'787.641	1'326.693	460.948	74%
2002	2'579.206	75.406	1'740.413	1'304.886	435.500	75%
2003	2'530.641	130,026	1'418,210	923.658	494.552	65%
2004	2'257.833	8.807	1'814.025	1'432.402	381.623	79%
2005	2'828.558	40.639	1'630.222	1'216.206	414.016	75%
2006	3'287.112	26.854	1'962.315	1'548.298	414.017	79%
2007	3'839.134	125.877	2'498.539	1'994.983	503.554	80%
2008	5'845.482	474.145	5'985.057	4,083.997	1,901.060	68%
2009	7'097.214	420,007	5,098.378	3'009.603	2'088.775	59%
2010	7'474.553	503.380	7'483.151	5'213.450	2'269.701	70%
2011	8'948.480	503.505	7'459.741	5'036.850	2'422.891	68%
2012	6'943.246	83,811	9'399.286	6'173.813	3'225.473	66%
2013	8'412.857	422.644	9'776.691	6'401.150	3'375.541	65%
2014	8'227.411	103.056	10'212.360	6'581.585	3'411.517	64%
2015	7'627.008	14.984	10'084.290	6'657.789	3'426.501	66%
2016	6'081.088	141.521	9'842.451	6'300.707	3'541.744	64%
2017	2'697.091	(1'254.778)	7'456.885	5'255.064	2'201.821	70%
2018	3'583.825	(118.288)	7'073.894	5'113.606	1'960.288	72%

*Al tipo de cambio promedio del año.

Es visible los efectos en las ventas de las crisis de la Guerra del Cenepa en 1995, la crisis financiera de los años 1999 y 2000, y la crisis económica actual que viene desde el 2015 hasta la fecha. También es visible el alto apalancamiento financiero mencionado anteriormente, que implicó que históricamente tengamos altos costos operativos y financieros, que afectaron a los resultados de manera substancial.

Situación económica y financiera de la empresa.

Hecho rescatable del año 2018, es que sin contar con ventas al sector petrolero, la empresa incrementó sus ventas con respecto al año 2017. De US\$2'697.091 pasó a US\$3'585.825 de ventas anuales, con lo que en el año 2018 la pérdida económica se redujo de US\$1'254.778 a US\$118.288. Los proyectos que empujaron a esta mejoría fueron la nueva planta de aglomerados NOVOPAN, el proyecto de estaciones del TRANVIA DE CUENCA y el sistema de loop de agua para TECNANDINA. En resumen entre el año 2017 y 2018, la empresa experimenta una pérdida económica acumulada de US\$1'373.066. Para el año 2019, las proyecciones no son optimistas, ya que la empresa al haber perdido en estos años todo su capital de trabajo, no está en capacidad de financiar proyectos con duras formas de pago, y, por otra parte por no poder participar en contratos donde se requiere que la empresa tenga en orden todos los certificados de cumplimiento con instituciones públicas y privadas. A esto se suma que la empresa debido al grave desequilibrio financiero, el impago de varias obligaciones, no tiene acceso a ninguna línea de crédito que le permita conseguir capital de trabajo con financiamiento externo. Al momento la empresa únicamente gestiona sus operaciones con

proyectos que le generan liquidez ya que tienen formas de pago muy amigables. En los tres casos antes mencionados las formas de pago con anticipos y contra avance de obra, ha dado oxígeno para que la empresa pueda operar hasta la presente fecha. Vivir únicamente de este tipo de proyectos es una muy grave restricción para la empresa. Es necesario de manera urgente solucionar el problema financiero mediante una reingeniería financiera, la misma que de no venderse las propiedades que no tienen mayor influencia en las operaciones de la empresa, las únicas formas de realizarse es a través de un aporte de capital de los accionistas o la participación de un inversionista que tenga interés en la empresa y esté en capacidad de inyectar capital fresco para reestructurar los pasivos y dotarle de capital de trabajo para poder hacer frente a proyectos con duras formas de pago que si existen en este momento.

En síntesis, las principales obligaciones que a la fecha mantiene la empresa son las siguientes:

INSTITUCION	DEUDA	OBSERVACIONES
SRI	90,000	El contingente a inicios del año 2018 era de US\$1'000.000. Entre el año 2017 y 2018 se pagó más US\$900,000 de capital. Con la remisión la empresa se ahorró aproximadamente US\$300,000
IESS	900,000	No se ha pagado ningún valor desde fines del año 2017, debido a que nos centramos en el tema del SRI que para la empresa era más grave. Esta obligación con un pago de US\$100,000 y una garantía real puede ser refinanciada a 7 años.
BANCO PICHINCHA	470,000	A mediados del año 2018, esta deuda era de US\$700,000. El Banco Pichincha ha embargado las propiedades hipotecadas y está a la espera de llegar a una negociación para levantar el embargo. Esta obligación podría reestructurarse si se paga al menos el 20% con lo cual se levantaría la medida cautelar de embargo. Se espera que se pueda vender una propiedad para hacer una negociación en firme de esta obligación.
PRODUBANCO	0	A inicios del año 2018, la empresa debía a PRODUBANCO aproximadamente US\$200,000. A inicios del 2019 se terminó de pagar la última cuota vencida.
FACTEC	380,000	Prestamo que se contrató para cancelar las últimas obligaciones con proceso coactivo. Con esta operación la empresa se ahorró en intereses y multas US\$180,000 además que permitió que se levanten las medidas cautelares.
TERCEROS PERSONALES	452,000	A inicios del año 2018, la empresa debía por prestamos personales más de US\$600,000. En el 2018 se renegoció las tasas de interés que superaban el 1,5% mensual al 1%.
MUNICIPIO DE QUITO	130,000	Por concepto de impuestos prediales, patentes, 1.5 por mil, intereses y recargos no pagados desde el 2015. Pagando el 20% se puede refinanciar a 2 años.
SERTECPET	500,000	Anticipo inyectado a la empresa y que está registrado contablemente como PRESTAMOS DE ACCIONISTAS, cuya devolución ha sido judicializada. A inicios del presente año el Gerente de

		SERTECPET pidió una reunión para ver la posibilidad de que se les pague con el terreno de Calderón previo el pago de la deuda con Banco Pichincha. No se ha concretado ha pesar de que enviaron un evaluador.
--	--	---

Debido a la grave situación financiera de la empresa, que se ha hecho público, todos los proveedores han optado por concedernos crédito con cheques postfechados, cuyo pago requiere de una gestión diaria agobiante y estresante al extremo, ya que la empresa no cuenta con líneas de crédito o de sobregiro. De alguna manera esto ha tenido el efecto de bajar la deuda con proveedores, pero a su vez ha limitado el pago de otras obligaciones.

CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas ACINDEC S.A. no es la única empresa en el País que navega en aguas turbulentas. De hecho esa es la razón para que de manera urgente el Gobierno Central esté buscando la forma de que las empresas que existen sigan operando y que las nuevas tengan un mejor marco económico y financiero en el cual puedan desempeñarse. Las medidas tributarias, laborales tomadas y otras anunciadas van en ese camino para proteger el empleo, que al momento es lo más preocupante. En medio de esta crisis muchas empresas ya han dejado de trabajar. De alguna manera hemos podido seguir navegando. Los problemas económicos y financieros a los cuales nos estamos enfrentando son muy graves y requieren de decisiones urgentes y concretas que es de responsabilidad de sus propietarios tomarlas. Considero firmemente que la empresa tiene potencial para salir adelante. Para ello es necesario una comprensión correcta de la situación y la firme voluntad de avanzar para alcanzar objetivos que permitan a la empresa seguir adelante, contribuyendo con el desarrollo del Ecuador.

Señores accionistas, está en sus manos decidir el futuro de la empresa.

Sinceramente,

Econ. Guido Morales
GERENTE GENERAL