

Quito, 2 de mayo de 2017

**Señor Presidente y Accionistas de
La compañía "ASTRA C.A. "**

Señores y señoras accionistas:

De acuerdo a lo dispuesto por la ley de compañías, he procedido a revisar los balances general y de resultados, los libros de bancos, las cuentas societarias, los libros de Juntas Generales y de Directorio, los estados de caja y cartera y correspondencia de la compañía "ASTRA C.A." del período Enero - Diciembre del 2016.

En mi opinión el Balance General de la compañía presenta adecuadamente la situación de la empresa.

Al igual que en años pasados presento algunos indicadores generales.

| | 2014 | | 2015 | | 2016 | |
|---------------------------------|---------------------|-----------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| Liquidez | | | | | | |
| <u>Activos corrientes</u> | <u>2,869,700</u> | | <u>2,129,514</u> | | <u>1,386,304</u> | |
| <u>Pasivos Corrientes</u> | <u>1,685,734</u> | 1.70 vces | <u>1,442,257</u> | 1.48 veces | <u>1,058,196</u> | 1.31 veces |
| <u>Activo corriente-Invent</u> | <u>962,726</u> | | <u>614,599</u> | | <u>338,550</u> | |
| <u>Pasivos Corrientes</u> | <u>1,685,734</u> | 0,57 vces | <u>1,442,257</u> | 0,43 veces | <u>1,058,196</u> | 0,32 veces |
| Cartera | | | | | | |
| (tiempo de Cobro) | <u>730,065* 365</u> | | <u>521,137* 365</u> | | <u>203,451 *365</u> | |
| | 3,967,496 | 67 Días | 3,566,397 | 52 días | 2,028,818 | 36 Días |
| Endeudamiento corto plaz | 1,091,260 | | 702,779 | | 547,503 | |

Se nota un deterioro importante en la operación de la empresa reflejado en la pérdida que el balance de resultados presenta al cierre del ejercicio 2016 lo que preocupa a los accionistas, administradores y seguramente preocupará a todo el entorno: proveedores, personal y otros relacionados en cualquier asunto relacionado con la empresa.

Más allá de las cifras, el crítico momento actual de la empresa requiere de una detallada evaluación del contexto de la empresa y de la difícil situación por la que atraviesa lo que requiere de una visión mesurada y clara de sus Accionistas, Directorio y Administradores.

En la operación se han encontrado dificultades que han llevado a tener, por segundo año una pérdida, y esta vez, más pronunciada que la del año anterior, pero no necesariamente indican que la empresa debe terminar su función productiva y social.

Los números reflejados en los balances y analizados por medio de los indicadores adjuntos a la información financiera entregada por la administración, algunos detallados al inicio de este informe, permiten ver el problema pero, empresas con indicadores más comprometidos continúan operando mientras esperan ciclos favorables en el mercado para reflotar las operaciones de la compañía. Recordemos que las empresas cierran no por tener balances negativos sino por no poder generar el capital que permita la continuidad de la operación. El análisis del Giro del Negocio permite ver que las necesidades de flujo para operación se reducen significativamente por lo que la viabilidad de la empresa aún persiste. Para mantener a la compañía operando se debe buscar el punto operativo que pueda requerir del menor capital de operación lo que da el tiempo a la sociedad para encontrar el camino más adecuado que trace el futuro.

El conocimiento del negocio que la empresa ha llegado a tener a través de los años, la experiencia que tiene la actual y pasadas administraciones, el soporte de los accionistas conjuntamente con la perseverancia y cuidado administrativo con el que debe llevarse las operaciones de la empresa mientras se toman definiciones, pueden llevar a un positivo desenlace operativo y no necesariamente al cierre de las operaciones. Naturalmente, esta es una decisión que debe tomarse con la serenidad, medida y objetividad que solo los accionistas pueden tener.

Espero que el aprecio y consideración que tengo hacia la empresa y sus accionistas quienes han permitido que les acompañe durante este tiempo como su Comisario principal y por tanto ser parte de su proceso de vida empresarial me hace estar en el grupo al que haré referencia y permita tomarme la libertad para expresar mi pensamiento en este momento sin herir sensibilidades: Creo que la mayor falencia en la actualidad radica en la falta de reemplazo administrativo que afronta la compañía, en la falta de sangre joven, nueva, fresca y con el ánimo necesario para llevar adelante su destino en este difícil momento con nueva visión, nuevos bríos, con mayor y mejor conocimiento, sin cargas de desconfianza y memorias de acciones anteriores que puedan impedir la búsqueda de soluciones para la compañía.

Toda institución en un momento u otro afronta problemas, hoy en Astra C.A. hay una carencia de liderazgo por razones administrativas detalladas en las actas de directorio y por la falta de confianza de sus socios en el futuro, lo cual se transmite a la moral de sus funcionarios y a la integridad estructural de la empresa para poder funcionar en estos críticos momentos. Hacia mediados del año anterior, en reunión con algunos de sus socios expresé algunas acciones que podían tomarse con el fin de generar tiempo mientras se buscaban soluciones, pero el verdadero soporte para recuperar la vitalidad de la empresa está en sus accionistas y dentro de estos, en las generaciones jóvenes que vienen con la preparación y experiencia que la compañía necesita.

Nuevamente ratifico que expreso una opinión como alguien cercano pero que no está en el día a día de la operación y por lo tanto quien en profundidad conoce, tiene más clara visión, tiene presente la problemática y puede prever con mayor objetividad el futuro son los Directores y la administración de la empresa por lo que la recomendación final sobre el destino o replanteamiento de compañía siempre debe venir de su interior.

Hay que tomar en cuenta que puede replantearse la estructura y operación de la empresa y que esta puede cerrar operaciones parciales y seguir operando con otras ya que son independientes. La empresa tiene al menos dos secciones claramente identificables: la hilatura y el recubrimiento. La hilatura es una alternativa que de demostrarse viable y rentable puede mantenerse operando hacia mercados que requieran de este producto. El recubrimiento puede cerrar u operar bajo pedido siempre y cuando sea rentable. Consecuentemente, la administración puede evaluar posibilidades y alternativas, si no lo ha hecho ya, y podría encontrar una nueva manera de enfocar el negocio mientras se van perfilando diferentes posibilidades entre ellas también la de terminar definitivamente la empresa.

Si la decisión es liquidar la operación, la administración debe cuidar ciertos aspectos para precautelar los intereses de los accionistas y su posición personal frente a esta circunstancia. Mi recomendación en este caso es la búsqueda de asesoría legal para minimizar riesgos y que el proceso se lleve de la manera más segura. Sobre todo, llamo su atención y de manera especial la de los Directores y administradores sobre las deudas que la empresa tenga con el IESS, SRI u otra entidad estatal ya que estas generan acciones coactivas frente a la empresa y los bienes de sus administradores pudiendo, en una instancia remota pero no excluida, llegar a actuar sobre los accionistas por lo tanto lo primero que debe cubrirse serán las obligaciones con estas instituciones. Las obligaciones laborales son las que deben atenderse luego y las que se tenga con proveedores y otros serán atendidas al finalmente.

Frente a estas posibilidades, la administración debe ir administrando los activos, esto es, transformando inventarios de materias primas a productos que presenten demanda y rentabilidad, reduciendo gradualmente personal, vendiendo inventarios de productos terminados y buscando opciones de venta de maquinaria conforme a la resolución que tomen los accionistas.

El aspecto de mayor cuidado es la cartera que, cuando los clientes conocen que la empresa ya no va seguir abasteciéndoles, la probabilidad de cobro disminuye sensiblemente por lo que las políticas comerciales deben variar desde una venta a menor plazo hasta llegar a la venta de contado conforme se recupera la cartera.

En el otro lado del balance, los recursos provenientes del manejo de los activos deben ir cubriendo pasivos a la vez de administrar cuidadosamente la generación de nuevos con el fin de cuidar en el mayor grado el patrimonio de los accionistas.

Por medio de las herramientas financieras, que la Gerencia del área conoce a cabalidad, deben establecerse posibles escenarios y alternativas para que se presenten tanto los accionistas como al Directorio y acorde se tomen los cursos de acción más adecuados. Al igual que no hay una sola visión frente a la posición actual de la empresa, habrán posibles escenarios que no necesariamente se excluyen unos a otros y que pueden implementarse independiente, concurrente o secuencialmente.

En la momento actual me parece improcedente emitir cualquier recomendación ya que estaría fuera de contexto puesto que de decidir ustedes terminar con la operación de la empresa o replantearla, cualquier pronunciamiento estaría fuera de lugar, por lo que limito mi informe sin dejar de estar a sus órdenes frente a sus inquietudes o situaciones en la que crean ustedes que pueda ser de apoyo y/o ayuda.

La administración me ha proporcionado toda la información financiera y administrativa que se ha requerido para hacer este informe. Permite mucha agilidad para evaluar la operación de la empresa año a año y en este se ha incluido información adicional muy útil por lo cual nuevamente felicito a la administración y a la dirección financiera. Los resultados y situación de la empresa se detallan adecuadamente dentro de los balances de la misma y gracias a la información entregada por sus personeros he podido revisar para presentar este informe.

Agradezco a los accionistas la confianza en mi depositada para ejercer las funciones de comisario de la misma.

Atentamente,



Juan A. Salgado A.
COMISARIO PRINCIPAL