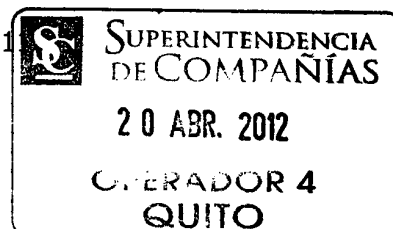


PARA: José-Oriol Marcos Pinoargotty
Apoderado General de: Inversiones Mar Egeo S.A e Inversiones y Asesorías Surco S.A

DE: Rodrigo Endara
Gerente General RECSA Ecuador S.A.

ASUNTO: Informe Gerencial correspondiente al año 2011



PERSPECTIVA ECONOMICA Y NACIONAL

PIE miles dólares del 2000			Tasas de Interés	
	2011 (prov.)	2012 (est)	Vigentes Febrero 2012	
Crecimiento	8.00 %	5.40%	Comercial	9.33%
Riesgo País			Consumo	16.30%
	dic-11	ene-12	Microcrédito	30.50%
Puntos	846	808	Vivienda	11.33%
Inflación:			Pasiva	4.53%
	dic-11	ene-12	Legal	8.17%
Mensual	0.40 %	0.57%		
Anual	5.41 %	5.29%	Otros:	
Acumulada	5.41 %	0.57%	RILD millones de dólares	3,371.38
Empleo			Precio Barril Petróleo	98.70 USD
	sep-11	dic-11		
Ocupación adecuada	47.90%	49.90%	Cesta Familiar y Salario	
Subocupación	45.70%	44.20%	Salario Nominal	usd 292.00
Desocupación	5.50 %	5.10%	Cesta Familiar Básica	581.21
Fuente: Banco Central del Ecuador, CEPAL e INEC				

Fuente: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

PERSPECTIVA ECONÓMICA

El crecimiento de la economía ecuatoriana fue del 8% en el 2011, se estima que para el 2012, el crecimiento sea del 5.4%.

Se prevé que el alto precio del petróleo, atado al embargo económico a Irán, harán que se mantenga el precio del petróleo y evite problemas a la economía ecuatoriana.

El incremento salarial autorizado por el gobierno fue del 10% del salario básico, superior a lo previsto en el presupuesto de RECSA, en base a una inflación proyectada del 5.5% para el cierre de 2011. El objetivo del gobierno es que el salario básico se acerque cada vez más a la canasta familiar básica del Ecuador.

El Gobierno del Ecuador hace mayor énfasis en el Control de los mercados, procurando evitar que los mismos determinen los precios.

El Banco del IESS (Biess) pasó a encabezar la entrega de créditos hipotecarios, superando así la participación de los otros bancos y cooperativas privados que compiten con este tipo de préstamos, ya que en el 2011, el Biess colocó USD 767 millones, es decir, el 52,5% de los créditos hipotecarios en el país, mientras las demás instituciones entregaron un total de USD 694 millones, el 47,5%.

La entrada de capitales extranjeros al país, durante los nueve primeros meses del 2011, no llega a los niveles necesarios para igualar las cifras del 2008, cuando el volumen de Inversión Extranjera Directa (IED) alcanzó los USD 1.005,81 millones y significó el 1,8% del Producto Interno Bruto (PIB).

De enero a septiembre del 2011, la IED llegó a USD 385,60 millones, y para lograr un porcentaje similar al 2008, se tendría que cerrar el año con USD 1.259,6 millones.

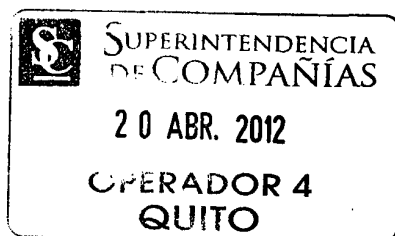
Según los analistas, los niveles de inversión no se elevan por factores como las reformas tributarias y la inestabilidad jurídica, esto pese a que en los tres trimestres del 2011 el país creció sobre el 8%, mientras en el 2008 el PIB cerró en 7,24%.

PERSPECTIVA NACIONAL

La Unión Europea confirmó que se encuentran suspendidos los diálogos con Ecuador con miras a reanudar negociaciones para un acuerdo de comercio. El funcionario encargado de negocios del bloque en el país, explicó que tomaron esa decisión tras un comunicado entregado por el embajador de Ecuador en Bruselas. Este comunicado oficial de la Cancillería del 4 de enero recogía declaraciones del primer mandatario donde muestra una postura a favor del Mercosur y en contra de un TLC con la Unión Europea.

Un proceso de cambios en instructivos y contratos empezó en las empresas luego de la aprobación en octubre del 2011 de la Ley de Control del Poder del Mercado (o Antimonopolio), pues, según especialistas, la normativa podría significar un riesgo para las compañías e incluso sus directivos en caso de incumplimientos.

Algunos de los artículos que mayor precaución requieren, según los asesores de las industrias, son los que mencionan los parámetros de abuso de poder de mercado y acuerdos y prácticas prohibidas.



ESTADO DE RESULTADOS

RESULTADOS DEL AÑO 2011

Al cierre del 2011 RECSA S.A. presenta una utilidad neta acumulada de USD 555.715 El nivel de ingresos se origina por la cobranza de carteras propias como la de terceros, los mismos que han sido superiores a los costos de operación, en los cuales se incluye depreciación y amortización.

En el año 2011 el resultado de gestión fue inferior en USD 30.587 (4%) al resultado presupuestado.

INGRESOS OPERACIONALES

Honorarios de Cedentes

Los honorarios de cedentes corresponden a los ingresos que se generan por la gestión de cobranza a terceros en base a los valores recuperados de la cartera asignada por los mismos. Este rubro, representó el 48,9% del total de ingresos operacionales de la compañía en el año 2011.

Los honorarios de cedentes ascendieron en el año 2011 a USD 2.178.919 cifra que es inferior a los valores establecidos en el Forecast que fue de USD 2.226.305.

Este importante valor, se generó principalmente por dos factores

- El mayor nivel de facturación a cedentes ya existentes
- El incremento de nuevos cedentes al portafolio de la empresa

Carteras Propias

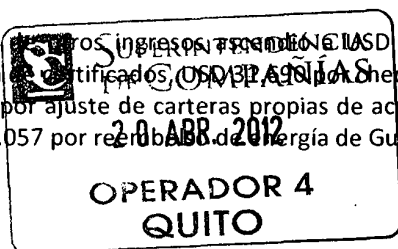
Los ingresos por este concepto corresponden a la recuperación de valores de la cartera comprada por RECSA a instituciones financieras o comerciales, los mismos que representaron en el año 2011 el 48.6% del total de los ingresos operacionales.

Los ingresos por este concepto ascendieron en el año 2011 a USD 2,163,234 el mismo que es inferior al determinado en el Forecast que fue de USD 2,236,968.

Otros Ingresos

En este rubro se presentan principalmente los ingresos generados por la emisión de certificados a clientes, los valores de cheques girados y no cobrados en una antigüedad superior a los trece meses y el registro del valor de la cartera propia activada de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFF). Estos rubros representan en su conjunto el 2.5% del total de los ingresos operacionales del año 2011.

El total de otros ingresos ascendió a USD 112.736, el mismo que comprende USD 7.525 por emisión de certificados, USD 31.491 por cheques girados y no cobrados en más de 13 meses, USD 29.345 por ajuste de carteras propias de acuerdo a NIFF, USD 25.119 reversión de provisiones y USD 19.057 por reembolso de energía de Guayaquil.



GASTOS DE OPERACIÓN

Gastos de Remuneraciones

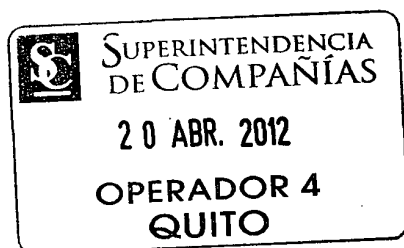
El gasto total de personal al cierre del 2011 asciende a USD 2.715.444; concentrándose el 48% en la cuenta de sueldos, el 12% en comisiones, el 19% en obligaciones patronales y el 13% en beneficios legales.

Mes	Real	Forecast	Diferencia
Sueldo Base	1.299.706	1.293.581	(6.125)
Horas Extraordinarias	34.085	34.497	412
Comisiones	266.212	261.778	(4.434)
Premios e Incentivos	50.437	105.840	55.402
Beneficios Contractuales	109.735	107.594	(2.141)
Gratificaciones	353.110	217.559	(135.551)
Asignaciones no Imponibles	75.438	76.057	619
Indemniz. por Finiquitos	10.620	6.625	(3.995)
Leyes Sociales	324.800	321.128	(3.671)
Seguro de Cesantía		7.999	7.999
Honorarios	2.097	2.097	
Provisión vacaciones	82.411	81.764	(646)
Bienestar del Personal	100.215	83.141	(17.074)
Capacitación del Personal	6.578	8.281	1.704
Total Remuneraciones	2.715.444	2.607.942	(107.501)

- a) El 62% del gasto de personal corresponde a pagos directos realizados a los colaboradores por concepto de sueldo, comisión, movilización y horas extras.
- b) El 32% de gastos corresponde a los beneficios legales como el décimo tercer y cuarto sueldo, impuesto a la renta personal, vacaciones, fondo de reserva, jubilación patronal y aportes al seguro social.
- c) El 6% está distribuido entre beneficios brindados por la empresa, provisiones y contingencias; siendo los principales seguro médico, premios e incentivos, indemnizaciones, capacitación y atenciones al personal.

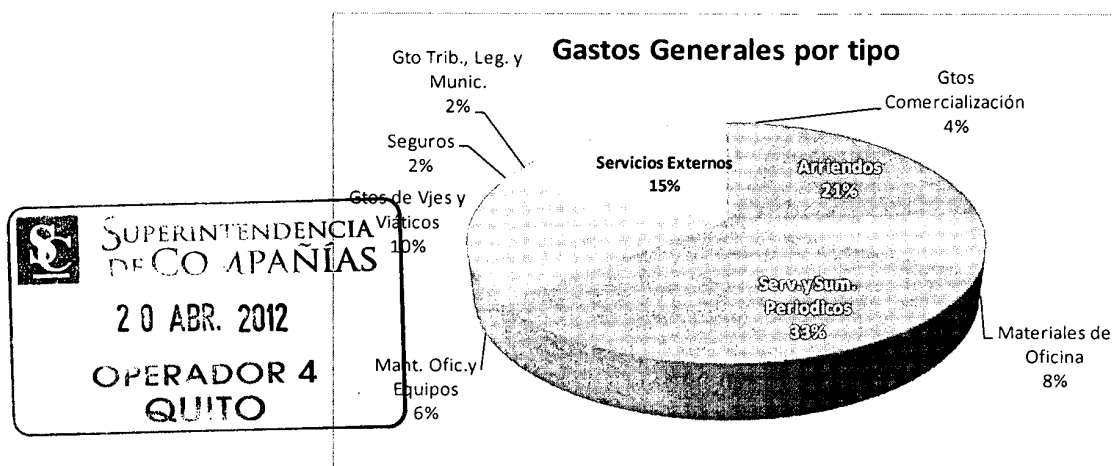
Gastos de Apoyo Operacional

Los gastos generales suman USD 962.886 al cierre de diciembre y representan el 26% de los gastos totales. Estos gastos representan los gastos de apoyo operacional y los mayores recursos se destinan a cubrir el pago de servicios básicos, arriendos, servicios externos y mantenimiento de oficinas y equipos. A continuación el detalle de los mismos:



Concepto	Real	Forecast	Diferencia
Gtos Comercialización	41.556	49.045	7.575
Arriendos	190.052	189.070	2.512
Materiales de Oficina	74.360	74.624	2.135
Serv.y Sum. Periodicos	313.297	317.203	(4.281)
Mant. Ofic.y Equipos	59.065	61.957	(4.062)
Gtos de Vjes y Viáticos	95.157	97.207	(12.092)
Seguros	16.001	16.105	3.237
Gto Trib., Leg. y Munic.	24.146	21.858	(2.020)
Servicios Externos	149.252	143.477	3.831
Total Gastos Generales	962.886	970.546	(3.165)

- El mayor componente del gasto corresponde a servicios básicos siendo el principal el realizado en consumo telefónico. Herramienta importante que se utiliza para realizar la gestión telefónica propia de la gestión de cobranza a través de los Call Center ubicados en Quito y Guayaquil.
- El gasto de arriendo en conjunto con el costo de mantenimiento es de gran importancia, considerando el número de oficinas que la compañía mantiene a nivel nacional y en todo el territorio del Ecuador. Este canal de distribución es considerado una fortaleza de la compañía, por la cobertura que ofrece a los clientes, presentándose como parte de nuestra ventaja competitiva, generando así una economía de ámbito que es aprovechada por los cedentes.
- Los servicios externos corresponden a honorarios por cobranza cancelados a compañías externas a quienes se entrega cartera para su gestión, esto permite disminuir costos de recupero en clientes seleccionados de carteras propias y realizar un benchmarking enfocado a identificar mejoras a las estrategias aplicadas por RECSA Ecuador. Adicionalmente, en la cuenta se registras los honorarios por servicios de vigilancia, auditoría externa y consultoría corporativa.



ESTRATEGIAS Y GESTIONES COMERCIALES

Los objetivos planteados para el año 2011 contemplaban lograr un posicionamiento de RECSA Ecuador, como especialista en servicios de originación, formalización hipotecaria y prendaria, administración de créditos, cobranzas y recaudación. Sobre esta base los objetivos estratégicos comprendían:

- De los cedentes actuales, incrementar la masa crítica de clientes, transacciones por cliente y productos, con concentración en tramos iniciales para aumentar el flujo de los ingresos.

2. Tener un mayor nivel de penetración en el mercado objetivo, que se traduzca en el incremento de cedentes.
3. Implementar servicios adicionales al negocio principal de la cobranza mediante la implementación de servicios de: Originación de crédito y formalización hipotecaria así como retomar las compras de cartera.

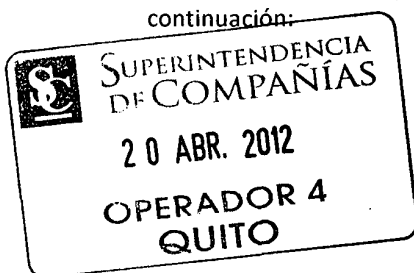
Los objetivos antes mencionados, se concretarían mediante alianzas estratégicas con instituciones financieras y comerciales que comprenden el mercado objetivo al que orientamos nuestros servicios.

En presupuesto del año 2011 y posteriormente el forecast, establecieron una generación de ingresos importante a través de la facturación de los clientes vigentes al año 2010 y de la incorporación de cartera o nuevos negocios con terceros, con la consecuente disminución en la participación del total de ingresos de las carteras propias.

La incorporación de nuevos cedentes para el año 2011 comprendió el siguiente nivel de detalle y facturación:

Ingresos Presupuestados	Monto
Seguros Unidos	34,141
Coop Atuntaqui	24,500
Coop CCP	24,500
COAC La Dolorosa	19,410
Coop Santa Rosa	15,750
Medicina Prepagada	11,647
Cooperativa 1	11,250
Cooperativa 2	11,250
Cooperativa 3	11,250
Pacificard	10,102
Trust Fiduciaria	300
TOTAL	174,099

Los valores reales facturados desde enero a diciembre de 2011, comprendieron la incorporación de nuevos cedentes, así como dos nuevos negocios con cedentes actuales de cobranza extrajudicial, que comprende cobranza judicial y originación de crédito, tal como se aprecia a continuación:



Servicios	
Cobranza Extrajudicial	Ingresos
Cooperativa CCP	39,423
Unibanco	18,583
La Dolorosa	15,142
Cooperativa Atuntaqui	11,387
Seguros Unidos	9,716
Seguros Bolívar	9,598
Humana	6,302
Coop Santa Rosa	5,880
Pacificard	4,907
Telecos	3,817
Oceano	1,943
Mutualista Pichincha Recsa	881
Seguros Ecuatoriano Suizo	176
Cobranza Judicial	
Banco de Machala	7,474
Originación de Crédito	
Cooperativa 29 de Octubre	35,894
Total	171,124

En lo que respecta a los problemas encontrados dentro del entorno de negocio y que han afectado el desenvolvimiento de las gestiones tenemos principalmente:

1. El apareamiento de nuevos actores en el servicio de cobranza, que, con el fin de captar clientes, ofertan sus servicios a precios muy inferiores a los que RECSA en base a su diferenciación de servicio, está en capacidad de proporcionar.
2. Problemas de índole operativo en algunos de los antiguos y nuevos clientes que han ocasionado el no poder incrementar los niveles de operación o facturación y menos aún incursionar en nuevos negocios.
3. Cambios en el Gobierno Corporativo de los cedentes, que ocasionan pérdida de continuidad de la operación normal, siendo necesario realizar una nueva venta por el desconocimiento del tipo, calidad de servicio, resultados y precios.
4. En las opciones de compra de cartera, no se han podido concretar debido a los precios con los que la competencia oferta los paquetes que salen en venta, asumiendo riesgos altos comparados con los que RECSA está dispuesta a asumir y pagar.

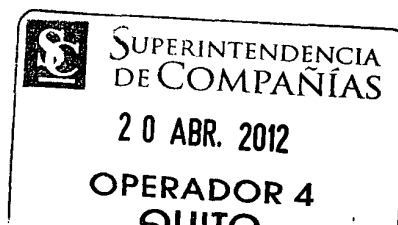
Las oportunidades de negocio siguen siendo altas, en base un proceso esquematizado y ordenado que hemos seguido, que en resumen comprende:

1. Ampliar la cantidad de clientes en gestión y/o otros negocios: Esto permite a la compañía mejorar su carta de presentación a través de líderes de opinión en los diferentes segmentos de su mercado objetivo. Esta fase se ha cumplido en el año 2011.
2. Participar en eventos empresariales: Esto se lo está contemplando para el año 2012, que involucre exhibir nuestra marca en eventos que generen una mejor recordación apalancada por los líderes de opinión que son nuestros actuales clientes.
3. Seguir desarrollando servicios especializados como complementadores de crédito: Esto permitirá tener mejor y mayor diferenciación frente a competidores que no poseen el conocimiento y no tienen la estructura para manejar este tipo de servicios.
4. Continuar con compras de cartera: Esto involucra seguir participando en subastas y concursos de paquetes de cartera, a medida que los precios sean más conocidos y competitivos, RECSA podrá volver a ser líder en este tipo de servicio, así mismo desarrollar con los segmentos de mercado que aun desconocen el servicio y donde la competencia aun no ha incursionado.

CONTROL DE GESTION OPERACIONAL

CALL CENTER

Las horas de logeo están dadas por la dotación y por las horas de conexión de la totalidad de los Ejecutivos del Call Center, dicha variación fluctúa por la mayor o menor cantidad de Ejecutivos y días hábiles del mes disponibles para gestionar para mitigar eventual ausentismo se aplican planes de contingencia.



La productividad telefónica es el tiempo por hora en que efectivamente habla y gestiona un Ejecutivo telefónico, el resto del tiempo esta dado por tiempos de marcación, de interconexión, de login, de logout, de break, capacitación, reunión, instrucción, evaluación, interrupciones de servicio telefónico o sistémico, las mejoras que es posible visualizar a partir del mes de agosto están dadas por la planificación de horarios de trabajo, organización de capacitaciones en horarios fuera de jornada laboral y la creación de planes de contingencia para mitigar ausentismo, eventos fortuitos de caídas del servicio de las compañías telefónicas y de suministro eléctrico.

El porcentaje de contactabilidad Telefónica está dado por la proporción de llamadas en que se produce un contacto directo con un deudor o con un tercero frente a la totalidad de llamadas realizadas. El esfuerzo es la medición de la cantidad de llamadas que se requiere para contactar a un cliente, a partir del mes de julio se destino personal dedicado a investigación con la finalidad de proveer de nuevos datos a la Base de Datos situación que permitió una mejora sostenible hasta el mes de diciembre de 2010.

DOMICILIO

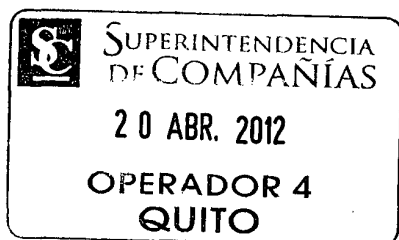
El porcentaje de contactabilidad en Terreno está dado por la proporción de visitas en que se produce un contacto directo con un deudor o con un tercero frente a la totalidad de visitas realizadas. En donde también es posible visualizar mejoras debido a la labor de investigación con personal dedicado con explotación de bases de datos y a la asignación de clientes con vencimiento de menor data como son los del Banco del Austro Movistar y de Equifax.

El esfuerzo por contacto es la medición de la cantidad de visitas que se requiere realizar para contactar a un cliente y por consecuencia de los esfuerzos para mejorar la información de que se dispone para ubicar a los clientes el esfuerzo está siendo menor.

CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA:

Durante el ejercicio económico de 2011, la Compañía ha dado cumplimiento con la normativa societaria y financiera aplicable, incluyendo la relacionada sobre propiedad intelectual y derechos de autor; y, en cumplimiento de los objetivos previstos para el ejercicio económico materia del presente informe, de acuerdo a las directrices emitidas por parte de la junta general de accionistas relacionadas con los presupuestos analizados y las recomendaciones recibidas, se presentará la sugerencia apropiada a la junta de accionistas, respecto del destino de las utilidades el ejercicio 2011.

Atentamente,




Econ. Rodrigo Endara G.
Gerente General