

Ambato, marzo 30 de 2012

**Señores**

**ACCIONISTAS**

**ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A.**

**Ciudad**

Estimados Accionistas

**I. Introducción**

En cumplimiento con lo dispuesto en la Ley de Compañías del Ecuador y la designación de Comisario de ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR S.A. me permito poner a su consideración mi informe sobre la razonabilidad de la información financiera y administración de la Compañía por el ejercicio terminado al 31 de diciembre del 2011.

**II. Evaluación Administrativa - Contable - Financiera**

- De la revisión efectuada a la documentación legal, así como las Actas de Junta de Accionistas, libro de acciones y accionistas, éstos se mantienen de conformidad con las disposiciones legales.

- Los bienes de propiedad de la Sociedad y que se encuentran bajo la responsabilidad de la Administración, disponen de sistemas físicos adecuados de preservación, cuentan con las garantías suficientes y se han contratado las pólizas de seguro que respaldan su conservación; aún no se ha concretado el inicio del sistema de codificación que permita su fácil identificación y ubicación, así como el levantamiento de inventarios de propiedad planta y equipo; y, la asignación de los

responsables del cuidado y conservación por parte de cada empleado que se encuentran haciendo uso de los mismos.

- De la revisión efectuada se observó que Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. dispone de certificación ISO para la ejecución de la mayoría de sus procesos administrativos y operativos relacionados con la planificación, ejecución y control respecto de la adquisición de materia prima y químicos, control y planificación de diseños, control y planificación de la producción, control de calidad, planificación de ventas, control de calidad, satisfacción de clientes e inclusive para la contratación, inducción y capacitación del recurso humano.

- Sin embargo del sinnúmero de procedimientos disponibles para la planificación, ejecución y control de la producción y de ventas, se pudo comprobar que no se encuentran aplicando los procedimientos determinados en el Sistema ISO, especialmente en los procesos de planificación y adquisición de materia prima e insumos, procediendo a realizar las compras sin una base de análisis e información suficiente y competente; y, sin sustentarse en una planificación tanto de producción como de ventas, lo cual ha generado que el costo de materia prima no sea el más adecuado u óptimo para la Compañía, cuyo efecto fue determinante en el costo de producción y en el resultado del ejercicio 2011.

- En el campo administrativo financiero es necesario que se vayan documentando los procedimientos y políticas aplicadas, a fin de garantizar su aplicación y observancia consistente, de tal manera que los sistemas de control interno administrativo, financiero se vaya formalizando, estandarizando y en definitiva consolidando,

- Durante el desarrollo de este análisis ha sido necesario recopilar reportes financieros y contables y luego de una revisión aleatoria de sus operaciones, se puede concluir que los Estados Financieros del 2011, han sido emitidos conforme a las disposiciones legales y tributarias así como también de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas Ecuatorianas de Contabilidad.

## II. i. Ingresos Operacionales

Para efectos de análisis del presente informe, se ha tomado como referencia los años 2009 y 2010, a fin de que los señores Accionistas puedan apreciar los cambios ocurrido en el último trienio, hasta el 31 de diciembre de 2011.

Las ventas totales de la Compañía han pasado de \$ 2'427.755 en el 2009, a \$ 2'723.427 en el 2010; hasta \$ 3'235.894 en el 2011; por consiguiente, las ventas han crecido en el último año en \$ 512.807,57 que representa el 18.83%.

La composición de las ventas entre el 2009 al 2011 se presenta a continuación:

MATERIA PRIMA			1.339,47			
VENTA DE QUIMICOS	367,50	7.018,99	9.137,95	1809,93%	30,19%	2386,52%
VENTA DE REPUESTOS	0,00	600,00	674,16			
VENTA PRODUCTOS PELAMBRE	873,00	0,00	2.476,50			
VENTAS TENIDO		27,00	0,00			
VENTAS BRUTAS		27,00	0,00			
VENTA BRUTA P T	2.444.417,15	2.925.203,28	3.114.058,17	19,67%	6,46%	27,39%
DEVOLUCIONES	-243.475,68	-346.923,85	-379.966,66	42,49%	9,52%	56,08%
DESCUENTOS	-22.259,85	-20.184,43	-22.574,31	-9,28%	11,78%	1,41%
REBAJAS	-7.451,92	-9.057,96	-23.597,82	21,55%	160,52%	216,67%
EXPORTAC Y VTAS ENT PUBLICAS	52.833,27		0,00			
ADICIONAL EN VENTAS	5,00	25,00	8,00			
OTRAS VENTAS	202.411,80	158.820,46	424.789,45	-22,52%	170,88%	109,87%
VTA IMPL SEG IND			11,00			

Como se puede observar en el cuadro precedente, las ventas en el ejercicio 2011 en curtido mineral se incrementaron en \$ 100.000; en producto terminado en \$ 138.875; y en ventas por servicios de maquila \$ 271.000; por consiguiente el mayor crecimiento se dio en el servicio de maquila con el 170,88%; y, el crecimiento menor se dio en las ventas de producto terminado con el 5,45%, con relación al 2010.

## II. ii. Costo de ventas

Los costos de los productos vendidos se fijaron en \$ 2'081.771 en el 2009; 2'516.764 en el 2010 y en \$ 3'555.233 en el 2011; es decir que en este último año los costos crecieron en \$ 1'038.469, que representa el 41,26%.

La composición de los principales costos de ventas se presenta a continuación:

COSTO DE VENTA	2.081.771,82	2.516.764,78	3.555.233,80	20,90%	41,26%	70,78%
					184,38%	
COSTO VTA MATERIALES PRUEB		262,68	8.575,73			
COSTO VENTA MAT. PRIMA Y OTROS	54,51	0,00	2.670,37			
COSTO DE VENTA REPUESTOS	0,00	580,05	1.287,26			
COSTO DE VENTA TENIDO	25,82	25,58	20.143,14			
COSTO DE VENTA ACABADO	-11.018,54	228,42	22.382,14			

Como se puede apreciar en el cuadro precedente, los montos más importantes en la composición de los costos de ventas, están ubicados en los costos por el servicio de maquila, los costos de productos de curtido y los costos del producto terminado.

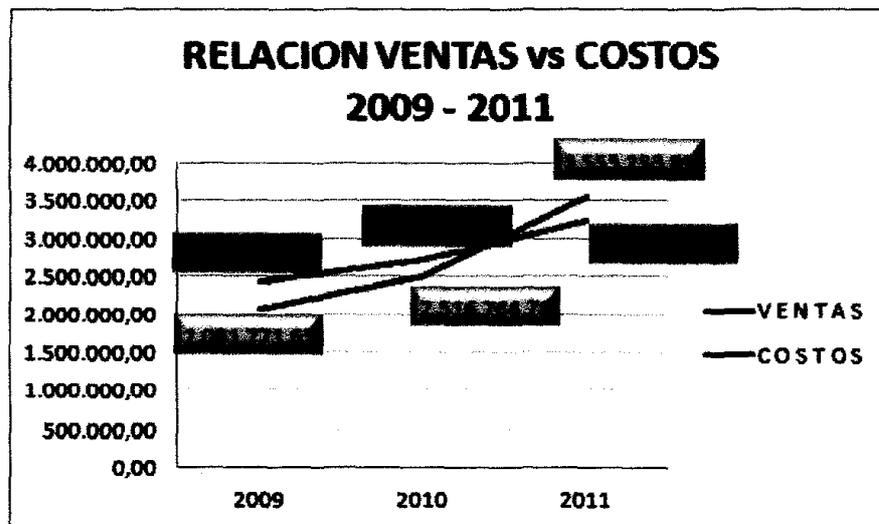
En el análisis de los componentes más significativos se determinó lo siguiente:

- **Servicios Maquila;** las ventas del 2010 pasaron de \$ 156.820 en el 2010 a \$ 424.799 en el 2011, es decir tuvo un crecimiento de \$ 267.979 que representa el 170%; en cambio, los costos del servicio pasaron de \$ 50.260 en el 2010 a \$ 142.928 en el 2011, esto es, aumentaron en \$ 92.667, que representa el 184%. Por lo expuesto, se puede concluir que los costos se incrementaron aproximadamente en la misma proporción a las ventas.
- **Ventas Curtido;** pasaron de \$ 9.568 en el 2010 a \$ 109.528 en el 2011; es decir aumentaron en \$ 99.960, que representa el 1044%; en cambio, los costos de \$ 12.675 en el 2010, pasaron a \$ 160.594 en el 2011; por consiguiente el aumento fue de \$ 147.919, que significa el 1167%. Por lo

tanto se puede concluir que los costos crecieron aproximadamente en el mismo porcentaje que las ventas.

- **Productos terminados;** las ventas del 2010 fueron de \$ 2'549.052 y en el 2011 de \$ 2'687.927; es decir, se incrementaron en \$ 138.875 que corresponde al 5,45%; los costos del 2010 se ubicaron en \$ 2'447.398 y en el 2011 en \$ 3'196.642, por lo tanto se incrementaron en \$ 749.243 que representa el 30,61%. En conclusión, en el 2011, el incremento en los costos superaron al incremento en las ventas en un 25,16%, lo cual de manera lógica, este incremento en el costo tiene su efecto en el resultado del ejercicio 2011.

En el gráfico siguiente se presenta la relación entre la evolución de las ventas y la evolución de las compras entre los años 2009 al 2011.



### II. iii. Gastos

Conforme se presenta en el siguiente cuadro, los gastos del 2010 ascendieron al valor de \$ 1'292.421 y en el 2011 alcanzaron el valor de \$ 1'445.723,08; es decir

existió un incremento de \$ 153.301.29 que representa el 11,86%; de los cuales, los gastos de fabricación es la partida más significativa:

	2010	2011	2012	Incremento	%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1.263.208,38</b>	<b>1.292.421,79</b>	<b>1.445.723,08</b>	<b>153.301,29</b>	<b>11,86%</b>
GASTOS DE FABRICACION	982.667,67	995.515,34	1.112.154,27	116.638,93	11,72%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	164.174,15	152.510,02	156.688,02	4.178,00	2,74%
GASTOS DE VENTA	104.738,17	112.974,98	114.252,52	1.277,54	1,13%
GASTOS FINANCIEROS	11.628,39	31.421,45	62.628,27	31.206,82	99,32%

Como se puede observar en el detalle presentado, los Gastos Administrativos y los Gastos de Ventas prácticamente no han variado con relación al ejercicio 2010. Los Gastos de Fabricación han tenido un crecimiento normal en virtud del incremento en ventas; no así los Gastos Financieros que han crecido por la obtención de créditos que le permita a la Compañía cubrir las dificultades presentadas en el flujo de recursos financieros.

#### II. iv. Resultados

Conforme se ha comentado en el presente informe, el incremento de los costos ha superado el incremento en las ventas del ejercicio 2011, lo cual ha generado que el ejercicio 2011 termine con una pérdida de \$ 607.154,93 que en forma macro se presenta de manera comparativa con los resultados de los ejercicios 2010 y 2011.

DESCRIPCION	2010	2011	INCREMENTO 2011	%
VENTAS	2.723.087,31	3.235.894,88	512.807,57	18,83%
COSTO DE VENTA	2.516.764,78	3.555.233,89	1.038.469,11	41,26%
<b>GASTOS</b>	<b>296.906,45</b>	<b>333.568,81</b>	<b>36.662,36</b>	<b>12,35%</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS	152.510,02	156.688,02	4.178,00	2,74%
GASTOS DE VENTA	112.974,98	114.252,52	1.277,54	1,13%
GASTOS FINANCIEROS	31.421,45	62.628,27	31.206,82	99,32%
<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>16.238,03</b>	<b>51.746,20</b>	<b>35.508,17</b>	<b>218,67%</b>
<b>OTROS EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>2.621,75</b>	<b>5.993,31</b>	<b>3.371,56</b>	<b>128,60%</b>

Del análisis presentado a lo largo de este informe, y conforme se desprende de la información del cuadro precedente, que los Gastos de Administración y los Gastos de Ventas en promedio, únicamente se han incrementado en un 1,7%; y, los Gastos Financieros a pesar de haberse duplicado en el ejercicio 2011, éstos no generan casi ningún impacto en los resultados de la Compañía.

Por lo expuesto, se puede concluir que la causa del resultado obtenido en el ejercicio 2011 está concentrado en los costos de producción, los mismos que han crecido en \$ 1'038.469, que representa el 41,26% con relación al ejercicio 2010; en cambio, las ventas se incrementaron en \$ 512.807,57, que representa el 18,83% con relación al año 2010.

En el análisis de los principales componentes del costo de ventas presentado en el estado de resultados, se determinó que el incremento en el costo de la materia prima fue del 86%, en la mano de obra directa del 6,47% y en los gastos de fabricación del 9,37%, conforme se presenta en el cuadro siguiente.

DESCRIPCION	2010	2011	INCREMENTO 2011	%
MANO DE OBRA	257.275,91	273.921,01	16.645,10	6,47%
COMPRAS DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES				
MATERIALES	714.269,52	703.499,65	-10.769,87	-1,51%
GASTOS DE FABRICACION	478.100,75	522.903,49	44.802,74	9,37%

Este incremento en el costo de la materia prima adicionalmente ocasionó que los costos no permitan mantener precios competitivos en el mercado, lo cual repercutió en que los precios de venta, en muchos casos sean inferiores al costo de venta unitario, siendo esta la causa principal para que Ecuatoriana de Curtidos Salazar S.A. arroje al final del ejercicio 2011 una pérdida de \$ 607.154,93.

## II. v. Partidas del balance general

Las variaciones de las partidas más importantes del balance general de la Compañía entre el ejercicio 2010 y el ejercicio 2011 se presentan a continuación:

- El saldo de Inventarios es de \$ 973.561,43 de los cuales \$ 516.208,75 corresponde a producto terminado, que representa el 53,02% del inventario;

los químicos representan el 16,60%, los productos en proceso el 22,40%; y, la materia prima es el 2,38% de los inventarios de la Compañía, conforme se detalla a continuación:

INVENTARIO	VALOR	%
MATERIA PRIMA PIELES	23.180,44	2,38%
MATERIA PRIMA QUIMICOS	161.579,85	16,60%
PROD. EN PROCESO	218.067,94	22,40%
PROD. TERMINADO	516.208,75	53,02%
SUM/REPUEST	53.676,47	5,51%
REPUESTOS Y ACC	847,98	0,09%
<b>SUMAN</b>	<b>973.561,43</b>	

- Las cuentas por cobrar clientes que representan el 18% de los activos de la Empresa, subieron de \$ 727,634 en el 2010 a \$ 917.252,74 en el 2011, es decir, se presentó un incremento en el ejercicio 2011 del 26,06% con relación al año 2010; lo cual se evidenció en el curso del ejercicio, por la falta de recursos y flujo de efectivo para el cumplimiento de sus operaciones y obligaciones; y que, también tuvo su impacto en el incremento de costos financieros al tener que recurrir a fuentes externas y básicamente al sistema financiero para cubrir los baches de flujo de efectivo.
- El crédito tributario de años anteriores, originado por las retenciones en la fuente de clientes, no ha podido ser compensado, debido a que los resultados de la Compañía por varios años han sido bajos y negativos, por ello, será necesario que se realice un análisis de esta partida a fin de ver la posibilidad de recurrir a la Administración Tributaria para solicitar la devolución de los valores retenidos por concepto de impuesto a la renta.
- Sin embargo de la pérdida obtenida en el ejercicio económico 2011, de conformidad con la Ley de Régimen Tributario Interno, la Compañía está en la obligación de pagar el valor del anticipo de impuesto a la renta determinado en la declaración del ejercicio 2010 que asciende a \$ 36.539,42 y que se constituye en impuesto mínimo.

- El pasivo de la Compañía asciende a \$1'993.775,73; del cual, el 79% es decir 1'579.837,24 corresponde a obligaciones de corto plazo; y de estas, el 14,35% son por obligaciones bancarias, el 33,90% a obligaciones con proveedores, el 44,93% a obligaciones con accionistas y el 6,75% a diversas acreedores menores.
- Por efectos de la pérdida de \$ 607.154,93 el patrimonio de la Compañía se ha disminuido en el 36,39%, de \$ 1'642.304 en el 2010, a \$ 1'035.149.52 en el 2011; y, es de responsabilidad de la Junta determinar los mecanismos para absorber las pérdidas generadas, a fin de disponer un patrimonio saneado.

II. v. Para conocimiento de la Junta, a continuación se presentan los índices financieros más relevantes, de acuerdo con las cifras presentadas en los estados financieros del período y para disponer de una visión con el ejercicio anterior, se ha incluido de manera comparativa:

INDICE	FORMULA	2010	2011	+/-	DESCRIPCION
INDICE DE SOLVENCIA	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	1,76	1,22	-0,54	Esta razón mide la habilidad o capacidad para cubrir sus deudas y obligaciones a corto plazo
INDICE SOLVENCIA INMEDIATA (o Prueba Acida)	Act. Corriente - Inventarios/ Pas. Corriente	0,78	0,60	-0,18	Esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a sus deudas a corto plazo y/o a su habilidad de pagar sus deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a sus cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Disponible/Pasivo Corriente	0,12	0,02	-0,10	Esta razón mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, debe cubrir sus deudas en base a su disponible (caja, bancos, valores negociables).
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	1.025.342,41	347.830,78	-677.511,63	Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.
INDICE ESTRUCTURAL	Pasivo Total/Patrimonio	1,12	1,93	0,81	Presenta el grado de endeudamiento con relación al patrimonio
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total/Activo Total	0,53	0,66	0,13	Presenta el grado de participación de los acreedores en los activos.
INDICE ROTACION INVENTARIOS	Costo de ventas/Inventarios	1,91	3,65	1,74	Esta razón mide la eficiencia de las ventas por medio del desplazamiento de inventarios, mostrando el número de veces de rotación en el período.
INDICE DE VENTAS	360 Días/Índice rotación de Inventarios	188,91	98,58	-90,33	Esta razón permite conocer el número de días promedio necesarios para vender dichos inventarios.

Es necesario recordar a la Administración, que la Superintendencia de Compañías del Ecuador, mediante Resolución No. 06.Q.ICI.004 del 21 de agosto de 2006, publicada en el Registro Oficial No. 348 de septiembre del mismo año, dispuso la adopción y aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera en las compañías sujetas a su control; y, con Resolución No. 08.G.DSC.010 de 20 de noviembre de 2008, publicada en el Registro Oficial No. 498 del 31 de diciembre de ese año, la Superintendencia de Compañías estableció el cronograma de aplicación obligatoria de las NIIF; cuyo proceso de implementación en Ecuatoriana de Curtidos Salazar aún no concluye.

Finalmente reitero mi agradecimiento a la Administración y a la Junta General de Accionistas por la confianza dispensada para el cumplimiento de esta función.

Atentamente,



**Ing. Marco Velásquez M.**  
**COMISARIO REVISOR**