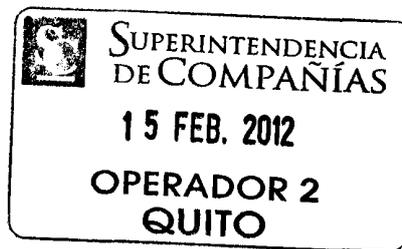


INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

Quito, 15 de Abril del 2011



Señores
ACCIONISTAS
INDUSTRIA CARTONERA ASOCIADA S.A. INCASA
Presente.

En cumplimiento con las disposiciones estatutarias y legales vigentes, me permito poner en su consideración el presente informe sobre la gestión de la administración durante el ejercicio económico correspondiente al año 2010.

ENTORNO ECONOMICO

Durante el año 2009 se produjo el desarrollo y el inicio de la finalización de la crisis financiera iniciada en el año 2008. Sin embargo, las soluciones implementadas por los gobiernos de los países desarrollados constituyeron solo paliativos a la crisis que si bien bajaría de intensidad en los Estados Unidos, los efectos en Europa no fueron superados.

Para efectos de nuestra industria, la del papel, se produjo un aumento en los precios, sin que estos lleguen a los niveles anteriores a la crisis.

VENTAS

VENTAS COMPARATIVAS

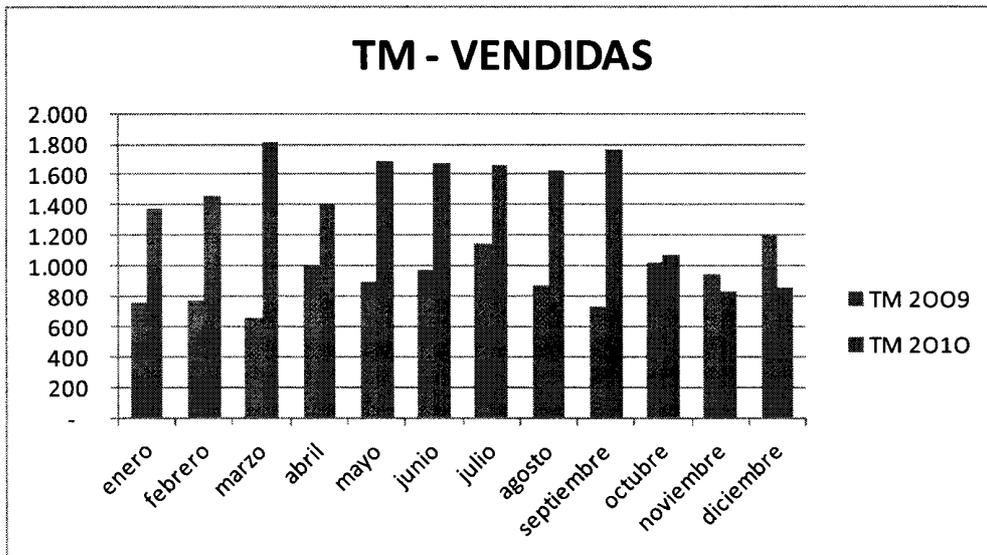
Mes	VENTAS AÑO 2009			VENTAS AÑO 2010			INCREMENTO DEL 2009 AL 2010		
	TM	\$ Vtas 2009	Precio 2009	TM	\$ Vtas 2010	Precio 2010	TM	\$ Vtas Netas	Pr.Vta./TM
enero	762	536.925	705	1.369	768.318	561	80%	43%	-20%
febrero	774	527.646	682	1.463	812.947	556	89%	54%	-18%
marzo	662	399.639	604	1.814	1.089.240	601	174%	173%	-1%
abril	1.012	623.302	616	1.410	848.702	602	39%	36%	-2%
mayo	898	517.110	576	1.691	1.079.801	639	88%	109%	11%
junio	979	578.252	591	1.670	1.053.074	631	71%	82%	7%
julio	1.151	630.102	547	1.661	1.086.676	654	44%	72%	20%
agosto	869	528.852	609	1.628	1.073.034	659	87%	103%	8%
septiembre	734	438.878	598	1.763	1.136.203	645	140%	159%	8%
octubre	1.017	566.832	557	1.072	728.452	680	5%	29%	22%
noviembre	946	511.665	541	831	566.645	682	-12%	11%	26%
diciembre	1.206	642.899	533	860	598.757	696	-29%	-7%	31%
TOTAL	11.010	6.502.101	591	17.231	10.841.849	629	56%	67%	7%

En el año 2010 se concretó la entrada en funcionamiento de la segunda línea de producción. Esta maquinaria fue adquirida antes de la crisis referida y por los problemas originados por la disminución de las ventas, la empresa no disponía de los recursos suficientes para continuar con su ensamblaje.

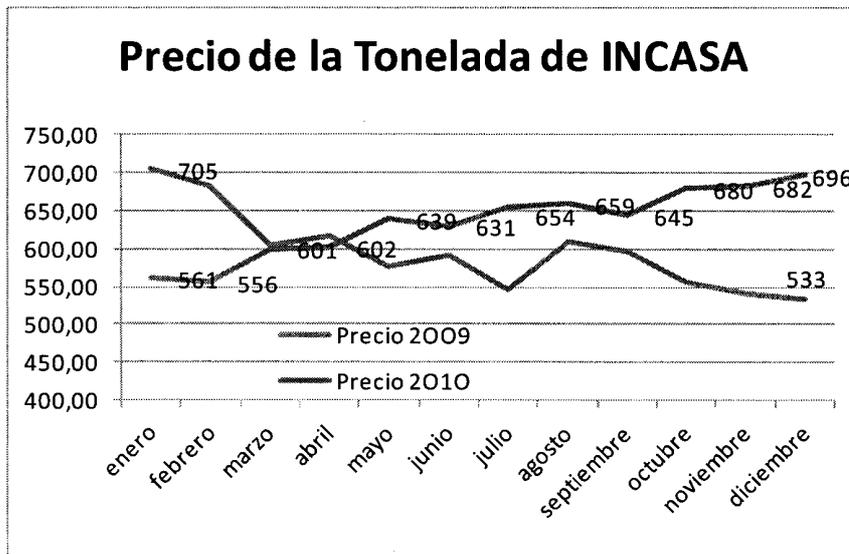
INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

A pesar de las limitaciones de flujo, se continuó con las tareas de ensamblaje y finalmente la línea de producción empezó a producir bienes para la venta como se había esperado. Esto coincidió con la recuperación de la demanda del papel en el mercado interno.

Con estos dos factores combinados, las ventas del año 2010 lograron un repunte importante, habiéndose alcanzado a finales del mismo, los \$ 10.8 millones, lo que representaba un aumento del 67% respecto a las cifras de ventas del año anterior. En volumen de ventas el crecimiento anual fue del 56%, llegándose a producir 17.231 ton. En el siguiente gráfico se aprecia con mayor significancia el impacto del aumento de las ventas entre el año 2009 y el año 2010.

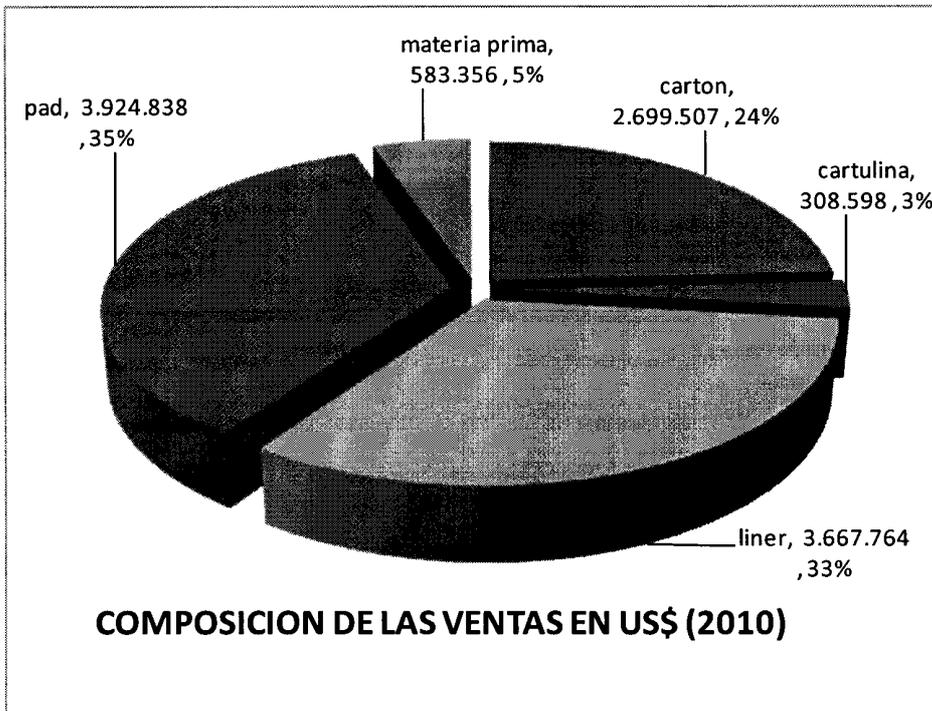


En cuanto al precio promedio de ventas, este fue de \$ 629 por ton. , apenas un 7% del precio promedio registrado durante el año 2009. En el gráfico se refleja también el mejoramiento del precio de venta por tonelada. Por supuesto, la lenta recuperación del mismo durante el año, tiene un efecto sobre el promedio.



INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

Dentro de la estructura de ventas, el producto con mayor contribución de acuerdo al siguiente gráfico fue el pad con el 35%, seguido del liner con el 33% y el cartón con el 24%, porcentajes que nos obligan a una mayor diversificación del portafolio de productos.



La recuperación de las actividades de la empresa venía bien hasta el final del tercer trimestre del año. En el último trimestre, precisamente en la época en la que se inicia la temporada alta de la producción y exportación del banano, actividad a la que INCASA le provee de un importante volumen de material con el "bottom pad", se produjo un problema climático que consistió en el exceso de frío en la zona bananera, lo que impidió la maduración de la fruta.

Esto tuvo un efecto negativo muy fuerte en la empresa ya que nos quitó la dinámica con que se venía trabajando. El último trimestre se facturó \$ 1.8 MM, mientras que el tercer trimestre del mismo año, las ventas habían alcanzado los \$ 3.2 MM; esto es una baja del \$ 1.4 MM o el 57%.

Las expectativas de recuperación se frenaron y el año terminó con un desempeño por debajo del que se planificó al inicio del año. La consecuencia de esto fue nuevamente un impacto negativo directo al flujo de caja de la compañía. Las ventas durante el año 2010 nos permitieron contar con un alto nivel de facturas las cuales nos suministraban liquidez a través de la negociación de las mismas, ya sea por medio de pronto pago o por medio de descuentos en entidades financieras con las que INCASA opera.

INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

NIVELES DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS

Detalle del Costo de Ventas

Detalle	2008	%	2009	%	2010	%
Materia Prima	2.923.985	43%	2.076.539	34%	3.346.962	38%
Mano de Obra	538.747	8%	674.471	11%	851.709	10%
Energía Eléctrica y Búnker	1.166.849	17%	1.154.133	19%	1.886.792	22%
Material de Empaque, Repuestos y Suministros	246.766	4%	303.344	5%	332.606	4%
Carga Fabril (incluye depreciaciones)	1.893.025	28%	2.115.441	35%	2.195.711	25%
Movimiento Inventario (PP y PT)	102.641	1%	-285.668	-5%	96.922	1%
COSTO DE VENTAS	6.872.012	100%	6.038.261	100%	8.710.701	100%

Costo Variable	5.487.862	80%	4.877.346	81%	7.135.873	82%
-----------------------	------------------	------------	------------------	------------	------------------	------------

Costo Fijo	1.281.509	19%	1.446.583	24%	1.477.906	17%
-------------------	------------------	------------	------------------	------------	------------------	------------

En el año 2010 la entrada a producción de la segunda línea aumentó la demanda de materiales. Así, se incrementó el uso de la materia prima en un 65%, pero a pesar de ello, su peso porcentual en la estructura del costo de ventas fue del 38. De los suministros más importantes, la energía eléctrica y el bunker son los que más peso tuvieron con el 22% del total el costo de ventas, esto es tres puntos porcentuales más que el año anterior y cinco más respecto al año 2008.

El aumento anual del costo de ventas total fue del 45% y el aumento de las ventas en el mismo período fue del 66.2%, lo que nos indica que se logró una eficiencia en el proceso de producción. Esto se refleja en la disminución de la carga de los costos fijos, que representaron el 17% del total de los costos, porcentaje inferior al 24% del año 2009 e inferior incluso al 19% del 2008.

GESTION DE RECOLECCION DE CARTON

GESTION DE RECOLECCION DE CARTON			
AÑO	Ton.	Incremento	Precio Promedio
2005	8.174		78,1
2006	9.565	17%	80,1
2007	10.702	12%	82,2
2008	10.454	-2%	97,5
2009	10.763	3%	101,2
2010	14.050	31%	85,0

2010 Promedio Mensual (Ton.)

1.171

En el año 2010 las necesidades de recolección se incrementaron por la incorporación de la segunda línea de producción. Respecto al año 2009, la recolección de este material aumentó en 3.287 Ton. (31%).

INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

La recolección del material se ha complicado en cierta forma por dos factores:

1. Exportaciones hacia otros países, especialmente para Colombia, lo cual ha significado que disminuya la oferta interna en el país, poniendo una presión adicional en el precio del producto.
2. La entrada al mercado de otros participantes, especialmente instituciones como los municipios que a más de ser un vendedor del material, tienen la ventaja de dictar regulaciones que han limitado el accionar de pequeños recicladores, bajando nuevamente la oferta.

Siendo el cartón para reciclaje uno de los elementos fundamentales en la producción de la planta, se realizó una serie de mejoras a las máquinas con el afán de aprovechar el uso del mismo, buscando eficiencias que limiten el desperdicio de la fibra.

Durante el año cumplimos adecuadamente con los controles ambientales, por lo que contamos con la licencia otorgada por el Distrito Metropolitano de Quito con Gestores Ambientales.

RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 y 2010
(Expresado en miles de dólares)

AÑO	2009	2010
VENTAS NETAS	7,267	11,287
COSTO DE VENTAS	6,038	8,925
UTILIDAD BRUTA	1,229	2,362
GASTOS DE OPERACIÓN:		
Gastos Administrativos	1,252	1,854
Gastos de Venta	494	604
Total	1,746	2,458
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	(517)	(96)
OTROS INGRESOS (GASTOS) NO OPERATIVOS		
Intereses pagados	(346)	(607)
Gastos no deducibles	(198)	(278)
Arriendos	67	93
Otros, neto	47	877
Total	(430)	85
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACION A EMPLEADOS E IMPUESTOS A LA RENTA	(947)	(11)
Menos:		
Participación a empleados		
Impuesto a la renta		(122)
Total	0	(122)
PERDIDA	(947)	(133)

11

INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

Las ventas aumentaron en cerca de \$ 4.0 MM, como consecuencia de la incorporación de la segunda línea de producción y el mejoramiento paulatino de los precios del papel. En cuanto a los costos de venta, la relación respecto a las ventas netas bajo del 83% al 79% entre los dos años analizados. En conjunto esto nos permitió una mejora de la Utilidad Bruta en un 92%, y su relación con las ventas netas mejoraron del 17% al 21%.

Los Gastos Administrativos si bien aumentaron en \$ 0.6 MM, en relación con las ventas netas, pasaron del 17% al 16%. Los Gastos de Venta aumentaron evidentemente en \$ 110 mil pero se logró una mayor eficiencia por cada dólar vendido ya que la relación con respecto a las Ventas Netas bajó del 7% al 5% del 2009 al 2010.

Los gastos financieros mantienen la relación del 5% registrado en el año 2009, pero su crecimiento en términos absolutos fue por \$ 261 mil. Esto se debe al servicio de la deuda que mantiene la empresa así como al resultado de las negociaciones de facturas como fuente de generación de liquidez.

La pérdida fue de \$ 133 mil, desafortunadamente el impacto de las ventas del último trimestre afectaron el desempeño de los resultados.

BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2010
Expresado en miles de dólares

ACTIVOS	2009	2010	PASIVOS	2009	2010
Caja y equivalentes de efectivo	32	273	Obligaciones bancarias	3,179	3,220
Ctas por Cobrar comerciales	1,798	1,703	Vencimientos corrientes de obligaciones a largo P	573	1,015
Inventarios	2,378	2,746	Cuentas por pagar	2,977	3,649
Pagos anticipados y otras cuentas por cobrar	1,820	1,877	Gastos acumulados	138	152
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6,028	6,599	TOTAL PASIVO CORRIENTE	6,867	8,036
INVERSIONES LARGO PLAZO	157	174	OBLIGACIONES A LARGO PLAZO	3,712	2,605
Activo Fijo	14,606	16,294	PATRIMONIO		
Depreciación	5,548	5,574	Capital Social	2,000	5,927
ACTIVO FIJO - NETO	9,058	10,717	Reserva Legal	92	92
INVERSIONES EN ACCIONES	1,042	1,043	Reserva Estatutaria	17	17
DIFERIDOS NETOS	293	174	Reserva de Capital	639	
			Reserva por Valuación	3,957	1,772
			Aporte Futura Capitalización		444
			Resultados acumulados	(706)	(216)
			PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	5,999	8,066
TOTAL ACTIVOS	16,578	18,707	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	16,578	18,707

INFORME DE GERENCIA
Ejercicio Económico Terminado el 31 de Diciembre del 2010

El Activo Corriente representa el 35% del total de los activos frente a 36% del año anterior; los Inventarios crecieron el 15%. Las inversiones en Activos fueron de \$ 1.6 MM, que se financiaron con Préstamos bancarios. El efectivo neto proveniente de las actividades de operación fue de \$ 265 mil, frente a \$ (1,3) MM del año anterior, lo que significa que existió un aumento de efectivo de \$ 1.5 MM.

Las obligaciones bancarias apenas aumentaron durante el año y se ha procurado obtener un financiamiento por otras vías que no representan egreso de recursos como es proveedores.

El problema de liquidez siguió siendo el principal inconveniente para la empresa. La brecha en el capital de trabajo aumento en un año. Sin embargo, se logró mantener la operación en funcionamiento.

En el año 2010 un hecho relevante fue el aumento de capital realizado por la empresa. Lo que elevó el capital social en \$ 3.9 MM, pasando de los \$ 2.0 MM a los 5.9 MM. Adicionalmente cabe señalar el compromiso de los accionistas para el mantenimiento de la operación, contribuyendo con recursos de manera directa e indirecta.

PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2011

Para el año 2011 se espera que sea un año muy complicado ya que las condiciones climáticas siguen siendo desfavorables para la producción del banano. Posiblemente exista una mejora en el primer trimestre del año, pero la baja en las ventas del último trimestre del 2010 tendrá un impacto negativo especialmente en el flujo de la empresa.

Adicionalmente, sea iniciado un proceso de reestructuración del mercado, por el cual, empresas que elaboraban exclusivamente cajas de cartón y demandaban nuestros productos, han decidido integrarse hacia atrás, construyendo sus propios molinos. Estos nos sitúa en una nueva realidad y la alternativa será enfocarse en nuevos productos y buscar nuevos mercados, especialmente en el exterior.

Atentamente,



Angel Núñez P.
Gerente General

