

**INFORME QUE PRESENTA LA ADMINISTRACION DE
EMPRESA DURINI C.A., EDIMCA
A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LA EMPRESA
POR EL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2009.**

Señores Accionistas:

Al completar nuestro tercer año de labores, periodo por el cual fuimos elegidos como Directores de Edimca , me permito presentar a ustedes este informe, el cual lo he dividido en 3 partes:

Pasado; Presente; y Futuro

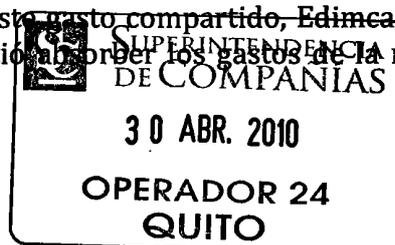
A principios del 2007 recibimos un Edimca con una excelente red comercial en todo el país en lo que a productos de madera se refiere, pero con una baja rentabilidad. Aquí cabe aclarar que la rentabilidad de la región Costa era más alta que la de la región Sierra.

Una vez que nos informamos de los detalles del manejo y administración de Edimca, inicialmente tuvimos que solucionar problemas que a criterio de este Directorio y con el apoyo de la administración era importante resolver:

i.- El primer gran tema era que todas las áreas de soporte estaban siendo manejadas conjuntamente con Acosa, bajo los llamados "Servicios Corporativos", que con un buen criterio de compartir los gastos de "Back Office", se compartieron las áreas administrativas de las dos empresas bajo un solo liderazgo. Las áreas compartidas con sus respectivos Responsables, fueron implementadas dentro del concepto de Macro Procesos:

Responsable	Macro Procesos
Gerente de Cadena de Abastecimiento	Abastecimiento, Entrega, Gestión de Proveedores.
Gerente Financiero	Crédito y Cobranzas, Gestión Financiera
Gerente Administrativo y de RRHH	Gestión de Personal, Servicios Generales
Gerente de Tecnología y Sistemas	Tecnología de Información
Gerente de Organización & Métodos	Mejoramiento Continuo

Este esquema implementado desde Enero del 2006, no dio los frutos esperados principalmente por la diferente naturaleza de los negocios del Edimca y Acosa, el uno comercial y el otro industrial, y se decidió eliminar este concepto en las empresas. Cada una debió operar con su propia estructura administrativa separadamente. Cuatro de las cinco Gerencias compartidas eran originalmente de Acosa, esto por un lado generó una cierta subordinación de Edimca a Acosa, impulsada desde la Dirección, pero por otro, este gasto compartido, Edimca no lo tenía antes y el ahorro al separarse le permitió al poder los gastos de la nueva estructura sin mayor problema.



9

Se incorporó :

a.-Un Gerente Financiero

- Contador nuevo

b.- Un Jefe de Logística

c.- Un Jefe de Sistemas

d.- Un Jefe de RRHH

e.- El cargo de Organización & Métodos no se lo reemplazó.

Para enfrentar mejor el desafío que nos impusimos y poder cumplir las metas trazadas se nombró:

a.- Gerente de Mercadeo

b.- Gerente Regional Costa y Austro

c.- Auditor interno con reportería directa al Directorio

El equipo que se ha formado con este personal ha sido óptimo y los resultados que hoy podemos presentarles, en gran medida se debe a ellos.

ii.- Dentro de este esquema de Servicios Corporativos, en el 2006 se resolvió contratar un sistema de cómputo conjunto para Edimca y Acosa, un ERP marca J.D. Edwards, cuya implementación ha sido bastante tortuosa y cara. Esta es la situación actual:

“La implementación del nuevo ERP para la empresa está pendiente y es una tarea que tiene una demora importante, está previsto sea completada en el año 2010. La razón principal de la demora fue un mal dimensionamiento de la empresa proveedora para atender las necesidades de Edimca y Acosa, presentándose una serie de problemas que han retrasado los cronogramas y por lo tanto la implementación del sistema. A pesar de ello se independizó las necesidades de Edimca de las originales, especialmente en los temas de estructura financiera y contable, lo que provocara un sistema totalmente confeccionado a las necesidades de la empresa. Esta demora permitió ajustar este tema que va a ser beneficioso. El tema comercial y logístico también va a quedar dimensionado para las necesidades de la empresa. En definitiva la demora ha generado costos adicionales por no operar el sistema pero generará beneficios ya que la empresa ha modificado el mismo para que cumpla a cabalidad con la necesidad de EDIMCA.”

iii.- Finalmente está el Megacentro. Este respondió a una acertada intención de diversificar las ventas de Edimca y de mejorar los márgenes, sin embargo el enfoque con su mix de productos de ferretería, lo llevó a competir con comercios de mayor envergadura y trayectoria como Kywi y Ferrisariato.

Como alternativa a esto, que no tuvo éxito, se replanteó al modelo de negocio de Edimca, a lo que ha desarrollado por años con mucho éxito y su slogan lo recoge todo: "Nuestro Mundo es la Madera". También nos sirvió de modelo los almacenes Castor de Perú, algunos de cuyos parámetros ya habían sido implementados en la Sucursal de Guayaquil. La reunión a fines del 2009, entre las tres empresas comerciales relacionadas de Ecuador, Perú y Colombia, es el inicio de un compartir de experiencias que nos permitirá seguir afinando estos conceptos.

Siendo fiel a sus raíces y para diferenciarnos de los demás, lo que se busca es que Edimca, sobre la venta de tableros que son una materia prima y que hacen el 85% de su ingreso, venda otros productos y servicios exclusivamente relacionados a la madera y con mejor margen. Cuando el cliente compra un tablero siempre necesita un producto (clavo, goma, laca, etc.) y un servicio (corte, transporte, instalación, etc.) adicional, y estos debe tener Edimca en su portafolio.

Además se ha segmentado al mercado, y esta segmentación de sus clientes actuales y potenciales le ha permitido a Edimca:

- a.- adecuar los formatos de sus almacenes,
- b.- mercadear y vender de manera más efectiva sus productos y servicios,
- c.- generar relaciones con sus clientes para venderle toda la gama de productos y servicios para cubrir sus necesidades siempre enfocándonos alrededor de la madera,
- d.- rentabilizar mejor a cada cliente.

Al tener estos tres elementos claramente definidos e identificados luego del primer año de gestión, el 2007:

- a.- Estructura administrativa
- b.- Sistema de cómputo
- c.- Modelo de Negocio

y en mejor sintonía entre todos los miembros del Directorio y la Gerencia, pudimos rentabilizar a Edimca en los dos siguientes años 2008 y 2009.

Como base del análisis tomemos:

- a.- La rentabilidad antes de trabajadores e impuesto a la renta promedio sobre ventas entre el 2003 y el 2004 fue del 1,17% sobre ventas.

	2003	2004
Ventas	28.795.867,27	30.972.522,35
Utilidad antes de trabajadores e impuestos	331.322,00	371.922,00
% sobre el nivel de ventas	1,15%	1,20%

9

b.- La rentabilidad promedio sobre ventas entre el 2005 y el 2007 fue del 2,78% sobre ventas, duplicando el crecimiento del promedio del periodo anterior.

	2005	2006	2007
Ventas	35.905.780,24	42.275.293,29	53.718.741,70
Utilidad antes de trabajadores e impuestos	1.407.417,85	828.356,67	1.325.998,95
% sobre el nivel de ventas	3,92%	1,96%	2,47%

c.- La rentabilidad promedio sobre ventas entre el 2008 y el 2009 fue del 5,26% sobre ventas, 2 veces el crecimiento del promedio del periodo anterior. Este 2009 fue especialmente bueno, ya que se logró mantener la rentabilidad a pesar de ser un año muy crítico, debido a la crisis financiera mundial, que se desencadenó a fines del 2008.

	2008	2009
Ventas	66.575.201,73	63.297.790,20
Utilidad antes de trabajadores e impuestos	3.421.466,74	3.408.355,68
% sobre el nivel de ventas	5,14%	5,38%

Esto lo logramos siguiendo la siguiente estrategia:

A nivel de las ventas y a nivel del margen bruto es donde el énfasis en los productos y servicios de madera deben dar sus resultados. Todavía no se ve este efecto, pero Edimca ya tiene varios proyectos concretos en esta línea, que son los siguientes:

1.- Funevex, un esquema de venta activa que busca fidelizar a los clientes artesanos para venderles toda la gama de productos y servicios relacionados a la madera.

2.- Renova, donde se creó una gerencia para que esté generando proyectos de renovación en estrecha vinculación con decoradores y arquitectos. Aún no hay resultados concretos de esta área y el próximo Directorio tendrá que evaluar si conviene mantenerla.

3.- Nuevos locales, bajo tres segmentos principales de clientes:

a.- Construcción

b.- Diseño

c.- Fabricación de muebles

Se tienen ya definidos 4 formatos de almacenes bajo estos cinco parámetros:

- con los segmentos de clientes que atiende,

2

- con los productos que debe tener,
- con el recurso humano adecuado,
- con su sistema de ventas,
- y con su distribución del área, y que son los siguientes:

- Edimca Diseño Plus – 2500 m2 a 3000 m2
- Edimca Diseño – 1500 m2 a 2000 m2
- Edimca Madera Plus – 1000 m2 a 1500 m2
- Edimca Madera – 600 m2 a 800 m2

4.- Implementación con nueva maquinaria para servicios de corte, bordos y otros, en Guayaquil y Quito, para luego ser extendidos en los formatos de almacenes que los demanden y justifiquen.

5.- RAM o Reposición Activada por el Mercado, se está aplicando esta herramienta cuyo principal objetivo es no perder ventas, mediante un manejo de inventarios de "jale", es decir que se debe tener en existencia lo que el cliente pide. Esto aún no se termina de implementar y los resultados están por verse. Es importante para lograr el efecto completo que las fábricas se unan a este esquema, pero primero deben reconocer que la venta solo se da cuando el cliente final hace la compra, de otra manera es un simple pasamanos entre bodegas.

6.- Los descuentos son un grave problema que tiene Edimca, estos han estado en los últimos años en niveles del 11%. Por ello se cambió el esquema de remuneración variable de los vendedores y de la organización que ya no paga sobre el monto de la venta sino sobre el margen; y al ser el margen su parámetro de ingresos, los vendedores cuidarán este margen y los descuentos van a bajar. Esto aún no da el fruto previsto, el impacto positivo debe sentirse ya desde este año 2010. Toda la organización debe tener una remuneración variable sobre el margen, para generar una meta común, variabilizar parte de todos los sueldos y para que ganen sobre la mejora enfocando cualquier aumento de sueldo futuro al variable solamente. Hay que emprender una campaña para variabilizar la mayoría de gastos.

7.- En los gastos han habido las siguientes estrategias:

Se han separado los gastos directos de las tiendas de los gastos de matriz, que a su vez están separados en las regionales (Sierra & Costa) y los Nacionales.

La utilidad en gestión propia de las tiendas es del 10,1% sobre las ventas.

Luego de otros gastos e ingresos, principalmente financieros, la utilidad en tiendas queda en un 11,2%.

Las regionales de Sierra & Costa gastan un 3,7%.

Y la matriz Nacional gasta un 2,2%.

Quedando así una utilidad antes de impuestos y participaciones del 5,4%.

Aquí existe una enorme oportunidad de mejora, ya que hay tiendas que tienen una utilidad en gestión propia de hasta el 15%, es decir 5% más de la media del 10%, y hay tiendas que ganan hasta menos del 2%. El desafío es mediante una agresiva y ágil estrategia de sustitución de tiendas, replicar a esas tiendas del 15%, para aumentar el promedio que iría directo a la última línea del P&G.

Por otro lado un 5,9% de gasto de matriz (3.7% + 2.2%) es bien elevado, bajar esto a un 4% sobre ventas sería otro desafío bien importante. Todo el incremento de ventas debe sustentarse sobre gastos variables, esto quiere decir que los gastos de matriz, regionales y nacionales, deben mantenerse en gran medida fijos; si las ventas suben a \$100 millones, y los gastos de matriz hoy representan el 5,9% sobre ventas, con ese incremento de ventas y si se logra mantenerlos fijos como % sobre ventas, bajan al 3,7%.

Entre estas dos acciones, subiendo la utilidad en gestión propia de las tiendas en unos 5 puntos % y bajando el gasto de matriz (regional y nacional) en 2 puntos %, habrían unos 7 puntos % de rentabilidad final adicional.

Visto por otro lado en el 2009 por la caída de ventas y por la implementación del nuevo modelo de negocio los gastos fueron un 1,9% más que el 2008. Se debería por lo menos mantener a los gastos en un máximo del 12% sobre las ventas.

Los gastos financieros se mantienen iguales ya que se sustituyó deuda bancaria con una exitosa emisión de obligaciones por \$5 millones. La principal ventaja ha sido el poder tener un pasivo estructurado de largo plazo, situación que Edimca estuvo buscando desde hace varios años.

En este periodo de tres años hemos más que duplicado la rentabilidad antes de impuestos y participaciones promedio de Edimca del 2,05% (2003 al 2006) al 4.33% (2007 al 2009). Y en los últimos dos años hemos cumplido la meta intermedia de tener una empresa que nos deje un 5% promedio sobre ventas antes de trabajadores e impuesto a la renta.

Para asegurar estos resultados, faltó implementar la herramienta de proyectos CCPM para una sistemática ejecución y el sistema de control interno COSO para seguridad en la operación. Sin embargo la administración queda con la guía como hacerlo y recomendamos su inmediata aplicación. De igual manera es importante que el ERP se termine de implementar satisfactoriamente.

La empresa queda bien enrumada y el efecto de todas las acciones antes enumeradas, debe llevar a que Edimca tenga una rentabilidad mínima sobre un 10% sobre ventas, es decir el doble de lo logrado hasta ahora (5%), y cinco veces el histórico (2%), con las siguientes acciones:

- a. Las acciones referentes a la utilidad en gestión propia de las tiendas y a los gastos de matriz, que juntas darían unos 7 puntos % de rentabilidad final, descritas en el punto 2.d.iii.3, no están considerados en el siguiente análisis, pero apuntalarían aún más el cumplimiento de estas metas.
- b. Las ventas de Edimca con el cambio de modelo de negocio deben ser de por lo menos \$100 millones dentro de los siguientes tres años, con un crecimiento importante de las ventas de otros productos y servicios (322%), aparte de tableros (12%). Esto debe agregar unos 3 puntos % al margen bruto, como lo explica el siguiente cuadro.

Productos	Venta actual	% Part	MB	Margen Ponderado	Crecimiento
Tableros	53,70	85%	16%	14%	
No tableros	9,50	15%	28%	4%	
Total	63,20	100%		18%	

Productos	Venta futura	% Part	MB	Margen Ponderado	Crecimiento
Tableros	60,00	60%	16%	10%	12%
No tableros	40,00	40%	28%	11%	321%
Total	100,00	100%		21%	58%

- c. Los descuentos con la remuneración variable sobre el margen deben bajar al 5% del 11%.
- d. Los gastos deben mantenerse en el 12%, aunque habría como mejorar un par de puntos, como se explicaba anteriormente, y evitando que el gasto suba al ritmo de las ventas.
- e. El Gasto Financiero con otros ingresos incluido el ingreso por acciones en otras empresas deben dar un resultante de 0%.
- f. Con todo esto tendríamos un Edimca que nos deje un 15% en vez del 5% actual de acuerdo al siguiente cuadro:

8.

	Actual	Futuro
Ventas Brutas	100,00%	100,00%
Descuento	10,99%	5,00%
Ventas Netas	89,01%	95,00%
Costo de Ventas	71,05%	68,00%
Utilidad sobre ventas	17,96%	27,00%
Gastos operacionales		
Gastos de Ventas	11,05%	10,00%
Gastos de Administracion	2,75%	2,00%
Total Gastos Operacionales	13,80%	12,00%
Utilidad en operación	4,16%	15,00%
Gastos Financieros	0,83%	2,00%
Otros Ingresos	1,12%	1,12%
VPP y otros	0,92%	1,00%
Utilidad Antes de Part e Imp estimada	5,37%	15,12%

Quiero agradecer la muy valiosa cooperación, apoyo y conocimientos que he recibido de las personas que conforman este Directorio, ha sido un placer trabajar con ellos.

Ha sido una satisfacción el crecer en nuestra relación con los miembros de la Administración, especialmente con Martín Dassum, Martín Aguirre, Ramiro Vaca y Jorge Muñoz; quienes han implementado nuestras directrices con mucha capacidad y éxito.

Queda a quienes ustedes elijan para reemplazarnos el cumplir o mejorar las metas trazadas, que con el equipo humano que cuentan no será difícil.

A ustedes señores accionistas gracias por su confianza al habernos encomendado el manejo de tan importante y querida empresa.

A continuación presentamos el Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa para el ejercicio 2009, la liquidación de las utilidades y la propuesta de distribución de dividendos y capitalización expresados en el extracto de la situación patrimonial del ejercicio 2009.

CUENTAS DE RESULTADOS	AÑO 2.009		AÑO 2.008		AÑO 2.007	
VENTAS BRUTAS	USD	% VB	USD	% VB	USD	% VB
DESCUENTOS EN VENTAS	6.953.754,52	10,99%	7.259.265,37	10,90%	5.821.461,34	10,84%
COSTO DE VENTAS:	44.976.046,26		48.017.183,14		39.107.211,49	72,80%

2

GASTOS OPERACIONALES						
GASTOS DE VENTAS	6.992.028,35	11,05%	6.596.237,18	9,91%	5.844.482,65	10,88%
GASTOS DE ADMINISTRACION	1.738.617,25	2,75%	1.318.884,38	1,98%	1.136.113,59	2,11%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	8.730.645,60	13,79%	7.915.121,56	11,89%	6.980.596,24	12,99%
GASTOS FINANCIEROS	526.247,57	0,83%	712.754,47	1,07%	759.978,36	1,41%
OTROS INGRESOS						
OTROS INGRESOS	710.745,58	1,12%	156.912,85	0,24%	233.682,47	0,44%
REVALUACION DE INV	586.630,28	0,93%	593.676,70	0,89%	42.839,81	0,08%
15 % PARTICIPACION A TRAB	455.338,90	0,72%	424.168,51	0,64%	192.149,82	0,36%
IMPUESTO A LA RENTA DEL EJERCICIO	574.268,83	0,91%	587.600,81	0,88%	256.976,00	0,48%
10 % DE PROVISION RESERVA LEGAL	237.874,80	0,38%	240.969,74	0,36%	87.687,31	0,16%

Liquidación de las Utilidades:

LIQUIDACION DE UTILIDADES DE EMPRESA DURINI C.A. "EDIMCA"		
POR EL PERIODO ECONOMICO: 2.008		
UTILIDAD CONTABLE ANTES DE IMP Y PARTICIPACIONES		3.408.355,68
MENOS: 15 % PARTICIPACION A TRABAJADORES		455.338,90
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACION LABORAL		2.945.839,58
MENOS: IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO		574.268,83
UTILIDAD EMPRESARIAL NETA		2.378.747,95
APROPIACION PARA RESERVA LEGAL		237.874,80
UTILIDAD DISPONIBLE PARA ACCIONISTAS		2.140.873,15
VALOR A DISTRIBUIR		340.000,00
VALOR DE UTILIDADES PARA REINVERTIR		1.800.873,15

Propuesta para Distribución y aumento de Capital:

Basados en los resultados de la empresa, la administración hace la siguiente propuesta a la Junta General de Accionistas sobre el destino de las utilidades del año 2008:

- Que se distribuya la suma de US\$ 340.000,00, equivalente al 15,88% de la utilidad neta después de participación a trabajadores, impuesto a la renta y reserva legal del ejercicio económico del año 2009, como dividendos en favor de los accionistas.
- Que se realice un aumento de capital de la cantidad de US\$ 1'700.000,00, proveniente de la reinversión de la utilidad neta del ejercicio 2009 por

2

US\$ 1'700.000,00 equivalente al 79.40% de la misma utilidad neta. El saldo de las utilidades, se destinará la cuenta de utilidades retenidas.

Una parte de la reinversión previamente propuesta, permitirá adicionalmente generar para la compañía el beneficio tributario de disminuir la tarifa del impuesto a la renta sobre de las utilidades del ejercicio económico del año 2009.

La capitalización de utilidades implica un aumento del capital suscrito y pagado de la Compañía, el que, será objeto de conocimiento y resolución en esta misma reunión, luego de que la Junta se pronuncie sobre esta propuesta, en el punto del orden del día correspondiente.

Si la Junta aprueba la propuesta de distribución y capitalización de utilidades en la forma que se dejó indicada previamente, el patrimonio de la empresa quedaría estructurado como sigue:

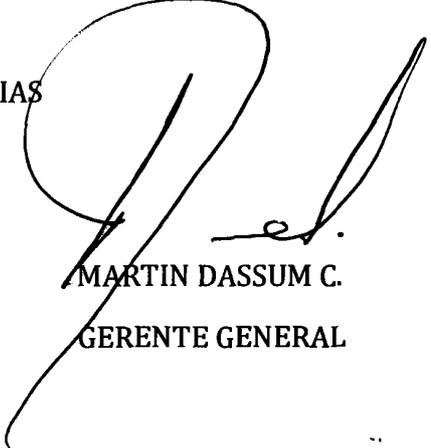
SITUACION PATRIMONIAL	Dic-09	Distribución	Aumento	dic-09
		Dividendos	Capital	
<u>CAPITAL Y RESERVAS</u>				
CAPITAL SOCIAL	6.400.000,00			8.100.000,00
APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	-			
CAPITAL ADICIONAL	-			
RESERVA LEGAL	651.092,90		-	651.092,90
RESERVA FACULTATIVA			-	-
DE INVERSIONES				-
TOTAL CAPITAL Y RESERVAS	7.051.092,90			8.751.092,90
<u>SUPERAVIT O (DEFICIT)</u>				
UTILIDADES RETENIDAS - AÑOS ANTERIORES	62.635,34		-	62.635,34
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	2.140.873,15	340.000,00	1.700.000,00	100.873,15
TOTAL SUPERAVIT	2.203.508,49			163.508,49
TOTAL DEL PATRIMONIO	9.254.601,39	340.000,00	1.700.000,00	8.914.601,39

2

La Compañía cumple con las normas de propiedad intelectual y derechos de autor conforme a las regulaciones aplicables.

MUCHAS GRACIAS

LUCIA ARTETA DE ROCA
PRESIDENTE



MARTIN DASSUM C.
GERENTE GENERAL

ABRIL 2010