

INFORME DE ADMINISTRADORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2010

Señores: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE ILCSA

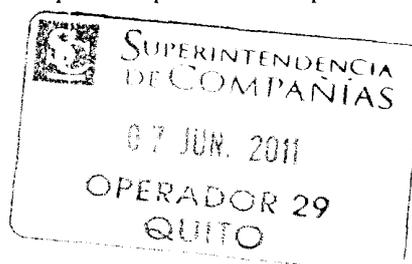
ANTECEDENTES

Cumpliendo la obligación legal y estatutaria presentamos a la JUNTA GENERAL el informe de Administradores del período correspondiente al Ejercicio anual del 2010, que se desarrolló dentro del entorno local y regional. Las incidencias que tuvieron un efecto importante en el desempeño de la empresa se detallan a continuación.

El año 2010 es el primer año en la historia del sector lácteo nacional en el que hemos tenido un excedente de oferta de leche durante todo el año. En años anteriores, era común tener un excedente en los meses de Julio a Agosto, y un déficit de Octubre a Mayo. La superproducción originada por varias causas, se tradujo en una desmedida oferta de productos lácteos artesanales y de leche cruda de muy bajo precio en las calles. Esto tuvo un efecto negativo para las ventas de las industrias lácteas formales a nivel nacional. La mayoría de consumidores prefirieron comprar el producto artesanal de bajo precio.

El Gobierno Nacional, por medio de la Subsecretaría de Fomento Ganadero, impulsó un programa de exportación de leche a Venezuela ampliamente publicitado, pero de muy bajo impacto a nivel provincial y nacional. Se exportaron 50.000 lt/día cuando el excedente sobrepasó los 250.000 lt/día. Desde nuestra provincia se enviaron solamente 10.000 lt/día cuando el excedente estimado fue de más de 50.000 lt/d. La sobreoferta de queso artesanal ocasionó que las ventas de nuestros quesos a nivel provincial bajen a niveles mínimos.

A pesar de la sobreoferta, el gobierno insistió en manejar una política de control de precios negativa para las industrias lecheras formales, siendo al único sector al que se le fijó una banda con precio base y tope. Por un lado se fijó el precio de venta de la leche pasteurizada al público; y por otro, se fijó un precio mínimo al productor. Además, se trató de imponer una tabla de pago oficial, que por las condiciones del mercado fue imposible cumplir completamente. Industria Lechera Carchi cumplió con las disposiciones emitidas por el Gobierno por un período de tiempo pagando a los proveedores de leche de acuerdo a la tabla oficial, promediando valores por arriba del mercado. Esto se mantuvo hasta que se hizo evidente que ninguna otra empresa de la región cumplía de igual manera y sus promedios de pago regional no pasaban de los \$0,405/lt. Como resultado, la empresa perdió liquidez y competitividad en el mercado puesto que nuestros productos se vendían a mayor precio que la competencia.



PERIODO 2010		ENE	FEB	MRZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
Compra de leche	lts	486.131	413.286	451.504	449.243	503.008	502.555	452.443	452.099	429.192	428.152	403.154	446.958	5.418.725
Precio promedio	\$	0,3669	0,3683	0,3722	0,3895	0,4285	0,4338	0,4317	0,4528	0,4448	0,4385	0,4315	0,4218	0,4150
Valor total	\$	178.374	152.194	168.065	174.990	215.543	218.445	195.316	204.719	190.918	187.764	173.967	188.513	2.248.806
Valor promedio Compet.	\$					0,405	0,405	0,405	0,405	0,405	0,405	0,405	0,405	
Diferencial de precio	\$					0,024	0,029	0,027	0,048	0,040	0,034	0,027	0,017	
Diferencial de pago	\$					11.824	14.505	12.077	21.618	17.095	14.362	10.690	7.495	109.667

A partir del mes de Diciembre se corrigió parcialmente el precio de compra de leche, la empresa bajó los precios de algunos de los productos elaborados, sacó a la venta nuevos tipos de queso a menor precio y logró reposicionarse en el mercado.

VENTAS 2010	ENE	FEB	MRZ	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
LECHE	130.106	117.117	128.668	123.277	151.126	136.830	130.163	135.961	138.458	136.275	132.050	133.970	1.594.001
QUESOS	53.731	50.527	68.559	70.341	61.783	63.135	68.382	65.771	63.290	59.465	59.788	71.021	755.794
YOGURT	73.144	70.349	79.411	75.245	81.320	66.706	66.807	67.437	79.547	76.777	70.455	66.416	873.614
CREMA	8.999	7.688	11.328	8.369	10.016	8.862	10.253	10.746	9.211	7.424	9.618	15.097	117.611
MANTEQUILLA	1.780	1.749	3.719	2.034	2.449	3.403	2.089	2.905	1.783	3.885	2.364	3.628	31.789
MANJAR	2.718	3.013	3.914	3.389	4.257	3.224	3.902	3.226	3.126	3.911	2.564	2.636	39.880
BOLOS Y NARANJADAS	6.230	4.871	5.817	5.974	6.385	4.007	3.457	3.281	6.359	6.493	5.351	4.776	63.001
													3.475.691

La sobreoferta de leche a nivel nacional tuvo -también- un efecto negativo en el mercado formal. En todas las ciudades se vio un incremento importante de marcas de leche en funda, quesos y yogurt que por ser de baja calidad, se venden a bajos precios, toda vez que vienen de mercados donde la leche cruda se compra a menos de \$0,30. En Tulcán se vendieron leches provenientes desde Salcedo y Latacunga, y en Ibarra se identificaron 6 nuevas marcas de leche que vienen de varios sitios, incluyendo el centro del país. ILCSA monitoreó la calidad de esos productos y los denunció a la Intendencia por sus altos contenidos de suero, agua y químicos no permitidos por la ley; sin embargo, las autoridades de control fueron completamente inoperantes para hacer que se cumpla la ley y proteger al consumidor y a las empresas que si cumplimos con las normas sanitarias. En Tulcán, al igual que Ibarra y el resto de ciudades donde vendemos nuestro producto tuvimos que competir con altos volúmenes de leche cruda vendida en las calles a muy bajos precios.

El entorno negativo ocasionó que ILCSA no pueda subir sus volúmenes de ventas y trabaje todo el año con volúmenes de leche por debajo del punto de equilibrio. A pesar de este entorno negativo, ILCSA pudo mantener sus niveles de venta y la calidad de sus productos, lo cual nos está posicionando en un segmento de consumidores que reconoce nuestra calidad y nos prefiere.

USO DE MATERIA PRIMA	2008	2009	2010
	Real	Real	Real
Litros ingresados	6.677.506	6.067.225	5.419.190
Litros procesados	6.236.616	5.663.261	5.147.845
Relación %	93,4%	93,3%	95,0%
Costo x litro de materia prima	0,3420	0,3573	0,4150
Costo de ventas x litro procesado	0,4620	0,5028	0,5836
Costo total x litro procesado	0,5355	0,6186	0,6504
Precio de venta x litro procesado	0,5454	0,6000	0,6636
Leche Pasteurizada	3.879.354	3.342.335	2.765.464
Otros Productos Lácteos	2.133.503	2.236.494	2.219.287
Litros no procesados	597.253	504.584	271.345
	2.008	2.009	2.010
PROMEDIOS DIARIOS			
Litros ingresados	18.245	16.623	14.847
Litros procesados	17.040	15.516	14.104
Leche Pasteurizada	10.599	9.157	7.577
Otros productos	5.829	6.127	6.080
Litros no procesados	1.632	1.382	743

CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE JUNTA GENERAL

Las Resoluciones que fueron aprobadas en la Junta General de Junio del 2010 fueron cumplidas de acuerdo a las condiciones puntuales que se presentaron y cuyo detalle es el siguiente:

1. Se capitalizó el 100% de las utilidades como fue Resolución de Junta General. El valor final de la capitalización asciende a \$22.435,93.
2. Se realizaron reparaciones y mantenimiento correctivo de los equipos de producción, máquinas empacadoras, empacadora de yogurt, sistema de pasteurización, sistema de frío, obteniendo un nivel operativo aceptable.
3. No se alcanzó a cumplir con el objetivo proyectado de ventas y utilidades.
4. No se concretaron los créditos programados, los cuales aun están en proceso.

INFORME ADMINISTRATIVO

Dentro del entorno administrativo podemos señalar los siguientes hechos:

La Administración de la Empresa durante el año 2010 estuvo a cargo del Ing. Marco Nuñez hasta el mes de marzo en que terminó su gestión. De marzo a la fecha, la Gerencia se encuentra a cargo del Ing. Carlos Batallas quien la asumió por encargo cumpliendo con los estatutos de ILCSA. La gestión administrativa de la empresa ha sido manejada con un alto nivel de comunicación entre el Directorio, Gerencia, Contabilidad, Control de Calidad, Producción, Mantenimiento y Comercialización.

La gestión administrativa del año 2010 tuvo que resolver varios problemas que necesitaban atención urgente y que representaban un riesgo determinante para la supervivencia de ILCSA.

El área contable había venido sufriendo de graves problemas de inestabilidad laboral y probidad profesional, a tal punto que la contadora que ingresó en febrero del 2010 protagonizó un robo profesional por un valor de \$14.900 mediante la falsificación de cheques sustraídos de la empresa. Para cubrir las huellas del robo, ocultó información, manipuló al personal de contabilidad y generó un conflicto con el SRI que ocasionó la clausura del área administrativa y de ventas de la empresa en el mes de junio del 2010. Esos eventos generaron una cascada de multas y complicaciones contables para ILCSA que se han venido resolviendo durante todo el año. Se detallan los egresos y pagos generados relacionados con esos eventos.

Fecha	Concepto	Pagado
Marzo a Junio	Perjuicio Contadora	14.900,00
Julio	SRI, pago de multa, no pago de impuestos	1.122,00
Julio	SRI, pago de multa impuesto a la renta	12.146,31
Julio	SRI, pago impuestos de febrero/2010.	7.395,83
Julio	SRI, pago impuestos de marzo/2010.	8.253,04
Julio	SRI, pago impuestos de abril/2010.	6.689,23
Julio	SRI, pago impuestos de mayo/2010.	7.859,59
Agosto	SRI, pago de multa, no responder a notificación.	1.227,00

La suma de total de los pagos fue de \$59.593,00; de ellos, \$29.395,31 fueron gastos no programados (pérdida) y \$30.197,69 fueron pagos que se debían haber realizado cronológicamente, pero la contadora no procesó los pagos para el SRI, por lo que tuvimos que cancelar todo en el mismo mes provocando una baja de la liquidez de la empresa.

La actual administración renovó el departamento de contabilidad con personal capacitado y profesional para poder entender la situación real de la empresa. Se hizo una depuración y análisis profundo de las cuentas desde el 1º de enero del 2010, se auditó a fondo las cuentas bancarias y todos los movimientos de dinero y documentos contables para transparentar las cuentas de ILCSA. Aunque fue un proceso largo, ahora existe la certeza de que las cuentas están en orden y finalmente podemos conocer la realidad financiera de la empresa.

En el área laboral, la Empresa atravesaba por un período complejo de malestar general. La comunicación entre las áreas administrativas y las operativas estaba deteriorada. Esto tenía un efecto negativo en la productividad del personal y su grado de compromiso con la

empresa, que a su vez se traducía en mayores costos de mantenimiento de equipos, y deficientes procesos de fabricaci3n de nuestros productos y su calidad. Como resultado, ILCSA había perdido mercados de precio y volumen. La Administraci3n realiz3 durante todo el año un proceso continuo de comunicaci3n y motivaci3n al personal en todas las áreas que ha generado un mejor desempeño, reducci3n de horas extras, mayor disciplina operativa, menores costos de mantenimiento y una notable y positiva diferencia en la calidad de los productos elaborados. Nuestros productos han recuperado precio y estamos mejorando rápidamente el reconocimiento de la calidad de nuestra marca.

DETALLE DE HORAS EXTRAS POR LINEA DE PRODUCCION

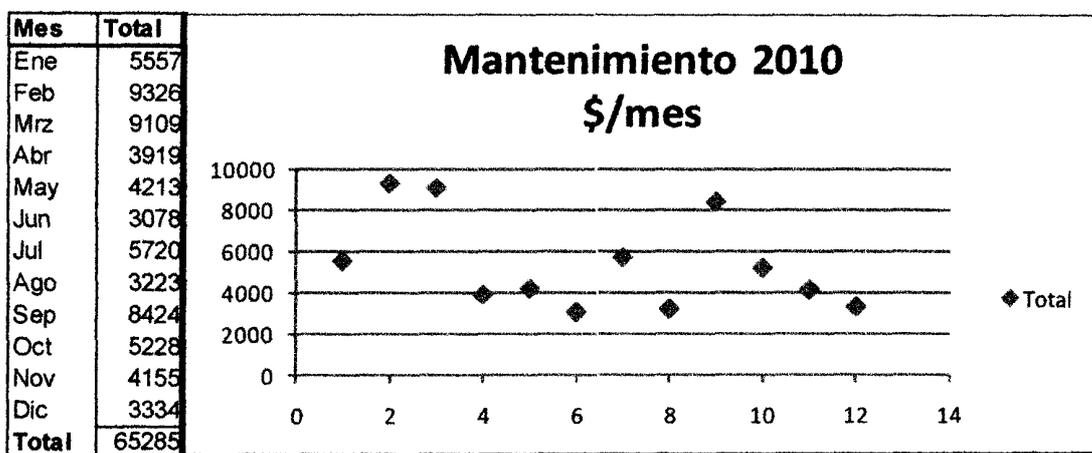
Expresado en \$/año	2008	2009	2010
Leche	5.149	4.633	2.956
queso	2.710	3.133	1.725
Yogurt	3.697	2.829	1.886
Bolos	1.613	411	208
M O indirecta	15.201	11.598	6.697
Administrativos	4.433	2.638	2.354
Ventas	4.024	7.617	5.933
Comisiones vendedores Quito			6.400
TOTAL HORAS EXTRAS	36.825	32.858	21.760
Reducci3n			-11.098

A inicios el 2011 se incorpor3 al equipo de ILCSA al Ing. Pedro Acosta en la posici3n de Director T3cnico con resultados positivos a la fecha. Cabe mencionar que el entorno legal-laboral fue y sigue siendo completamente desfavorable para ILCSA, lo cual ha limitado la posibilidad de reducir personal por el alto costo de hacerlo. A partir de Junio del 2010 el Gobierno cambi3 los Inspectores del Trabajo a nivel nacional colocando en esas posiciones a funcionarios con la consigna de impedir que las empresas reajusten su fuerza laboral, inclusive por falta de probidad. ILCSA solicit3 el visto bueno de un empleado con todas las pruebas necesarias y el Inspector del Trabajo neg3 el proceso con argumentos infantiles e ilegales. Las liquidaciones que se han realizado a empleados que han renunciado han sido procesadas a nivel del Juzgado de lo Laboral obviando la participaci3n de la Inspectoría por su actitud negativa y sesgada.

Como pieza fundamental para mejorar la calidad de nuestros productos, fue necesario introducir sistemas de valoraci3n y control de la leche cruda que ingresa a la empresa. Se hicieron importantes inversiones en equipos y procesos en el laboratorio, al punto que hoy se califica la leche por su contenido de s3lidos y conteos bacteriales. Se fijaron estándares mínimos de grasa y proteína y un máximo de 700.000 UFC/ml para que la leche ingrese a la planta. Se implement3 el control de inhibidores y está prohibido el ingreso de leches con antibi3ticos. Como resultados, se han reducido a un mínimo los problemas de proceso en la planta y los problemas de calidad en el producto terminado.

Los estándares de calidad que maneja hoy ILCSA superan a la gran mayoría de empresas del país.

En el área de mantenimiento, la actual administración recibió la empresa con un grave problema de control del gasto. Por un lado el personal encargado del área manipulaba los problemas para generar gastos desmedidos en esta área con el propósito de manejar más compras y robar dinero; por otro lado, el nivel profesional de solución de problemas estaba muy limitado por su baja capacidad técnica. El personal de mantenimiento fue renovado y hoy está a cargo de un Ingeniero en Meca-trónica con el nivel técnico adecuado. Los gastos en mantenimiento del año 2009 fueron de \$110.572,70 y el año 2010 se redujeron a \$65.084,62.



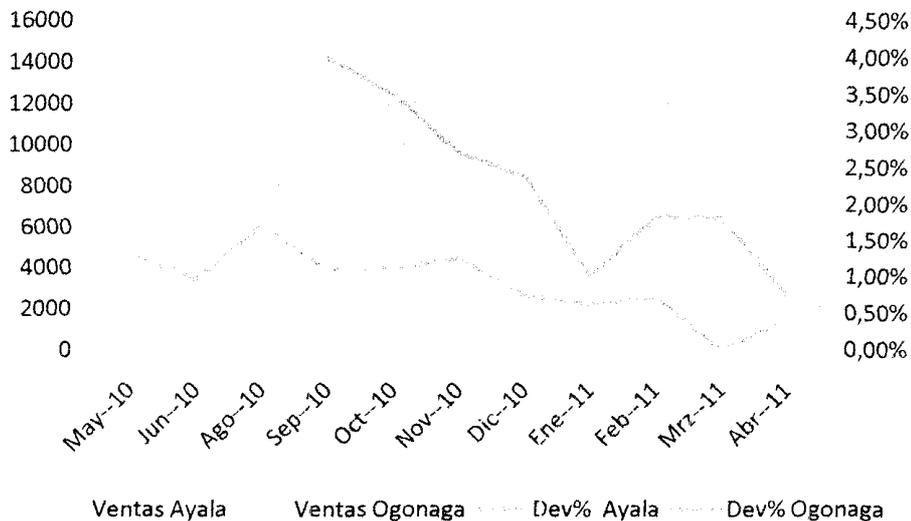
Se puede observar un decrecimiento importante a partir de abril, con excepción del mes de Septiembre en que se hicieron inversiones para mejorar la funcionalidad de la planta (no fueron reparaciones). Los resultados fueron posibles por el control de compras que realiza Gerencia en esta área y a que el equipo de mantenimiento cumple con su trabajo con responsabilidad y honestidad. La capacidad operativa de la planta está estable, se han reducido notablemente las emergencias en los equipos de la planta y se está invirtiendo en aumentar la capacidad de producción con miras a crecer en el 2011 - 2012.

Otra área de mucho trabajo y atención fue el **área de comercialización** de los productos de ILCSA. Se realizó un minucioso seguimiento por cada canal de ventas y distribución para elaborar un plan que permita subir ventas y la rentabilidad del negocio. En base a este, se han trabajado diferentes frentes de comercialización con diferentes estrategias de mercadeo:

- En el punto de venta de Tulcán se introdujo un sistema de promociones permanentes que ha mejorado la atracción de clientes de la ciudad y las ventas.

- Los vendedores de ILCSA en Quito fueron cambiados a un sistema de pago de comisiones por ventas atados a devoluciones. con esto su desempeño en el volumen de ventas ha subido radicalmente y tenemos un modelo funcional de mercadeo que vamos a expandir a otras ciudades con más vehículos de distribución y venta. Este sistema también ha permitido mejorar la composición de la canasta de productos elaborados que se vende, la rentabilidad por línea de producto, la calidad de manejo del cliente y el volumen global de ventas.

Ventas Quito - Vehículos ILCSA



- En Tulcán se está obligando a los distribuidores que lleven queso en proporción a la cantidad de leche y yogurt que retiran, con esto se está modificando la costumbre que tienen de vender exclusivamente leche.
- Se están comercializando diferentes formatos y tipos de queso con precios populares para mejorar la cobertura del mercado, ahora además del queso pura crema y el mozzarella vendemos quesos fresco y mozzarella “casero” que son bajos en grasa de precios muy atractivos que se venden en presentaciones de 450, 250 y 125 gr.

En el 2011 se está trabajando en ampliar los mercados de la empresa, por lo pronto se concretó una alianza estratégica con Pasteurizadora Quito, la cual tiene dos componentes, por un lado estamos vendiendo 30.000 lt. de leche cruda semanales (leche semi-pasteurizada vendida a un precio conveniente); y por otro, estamos trabajando en un contrato de maquila de queso y yogurt. La proyección es iniciar con un equivalente de 5000 lt/día. Con Pasteurizadora Quito mantenemos un contrato de maquila con el cual ellos elaboran la leche UHT de funda que vende ILCSA en Quito. Para este la planta de

Tulcán envía a Quito un tanquero semanal de 10.000 lt de leche estandarizada con al cual se fabrica nuestro producto. Este convenio ha sido favorable para ILCSA por cuanto ha permitido que mantengamos cobertura con la venta de leche líquida, bajemos las devoluciones de leche y podamos alterar la capacidad de cobertura de nuestros vehículos de distribución (la leche UHT se produce con 1 mes de expiración sin refrigeración). En Quito es casi imposible competir con leche pasteurizada puesto que todas las marcas venden UHT.

COSTOS DE PRODUCCION DE LECHE UHT vs. PST

	PAST.	UHT
Materia Prima Directa	0,3748	0,3748
Polyethileno	0,0251	0,0144
Otros	0,0016	
Transporte		0,0290
Maquila		0,1000
MPD	0,3999	0,5182
MOD+MOI	0,0250	
CIF	0,0571	
GVA	0,0754	0,0754
COSTO TOTAL	0,5574	0,5936
Precio venta promedio	0,6198	0,6807
Diferencia \$	0,0624	0,0871
Diferencia %	10,07%	12,80%

Con la autorización de la Reunión de Directorio Ampliado realizada en Noviembre del 2010, se está trabajando en el crédito del Bco. del Pichincha, que está demorado por la aprobación del balance del 2010. Sin embargo, se compró el contenedor refrigerante – congelante con el que hemos ampliado nuestra capacidad de enfriamiento y congelamiento en 69 m3. En Quito se reemplazó uno de los vehículos de distribución con uno nuevo y se adquirió ya uno de los 4 vehículos nuevos de distribución programados con crédito directo de Imbauto. Cumpliendo la resolución del Directorio Ampliado

CALCULO DE UTILIDADES POR DISTRIBUIDOR / PLAZA (MUESTREO SEP - OCT - NOV 2010)

Ciudad	Nombre	Sep			Oct			Nov		
		Ventas	Util Dst	Util ILC	Ventas	Util Dst	Util ILC	Ventas	Util Dst	Util ILC
Ibarra	CALDERÓN GERMAN	15.503	1.526	-885	15.856	1.627	-1.642	14.575	1.553	-1.549
	DELGADO JÉSSICA	6.923	546	-407	3.292	287	-349	7.266	659	-769
	DIAZ ALICIA	7.825	665	-355	7.002	633	-574	6.767	660	-546
	HERMOSA CARLOS	11.640	980	-294	13.096	1.171	-1.265	10.104	994	-849
	VILLAGRÁN EDUARDO	11.475	894	-707	11.284	995	-1.107	10.779	995	-1.085
	Total Ibarra	53.366	4.611	-2.648	50.530	4.713	-4.937	49.492	4.862	-4.798
Quito	AYALA SEGUNDO	11.982		1.359	12.729		1.230	12.959		1.361
	DELGADO CARLOS	9.150		610	7.999		754	7.217		775
	OGONAGA JUAN C	8.962		599	10.640		385	11.002		414
	Total Quito	30.094		2.568	31.369		2.368	31.179		2.550
Tulcán	DIEGO CÁRDENAS	457	58	26	1.421	175	-6	1.421	175	-6
	FELIX MORILLO	46.449	5.588	550	44.217	5.301	469	42.699	5.109	554
	GERARDO REINA	7.501	1.041	-21	6.427	850	-28	5.582	701	-148
	HERNANDO VILLARREAL	18.076	1.617	-220	18.374	1.639	-416	17.305	1.521	-464
	MARCIA VELASCO	7.792	934	-84	6.957	828	-85	6.127	751	-7
	MARIANA REINA	20.345	1.988	-214	20.379	2.009	-305	19.467	1.928	-256
	PATRICIO TERÁN	17.690	1.706	4	17.063	1.615	88	18.490	1.706	2
	Total Tulcan	118.310	12.931	40	114.838	12.416	-284	111.091	11.891	-325
	Total general	201.769	17.542	-40	196.737	17.129	-2.852	191.762	16.753	-2.573

INFORME ECONOMICO

El año 2010 fue un año complejo para ILCSA. El personal del área contable renovado a partir del mes de Junio del 2010; procedió, con el apoyo de Gerencia y el Directorio, a realizar un análisis profundo de todas las cuentas de la empresa desde enero del 2010. La decisión de esta Administración fue la de transparentar las cuentas y la situación financiera de la empresa para que podamos definir el rumbo correcto que deberá tomar la ILCSA para garantizar su continuidad.

Las acciones tomadas fueron:

- 1.- Conciliaciones bancarias de todas las cuentas de enero a diciembre del 2010.
- 2.- Conciliaciones de saldos contables con los respectivos módulos del sistema.
 - Inventarios
 - Cuentas por Cobrar
 - Cuentas por Pagar
 - Roles de Pago
- 3.- Revisión de Roles de Pagos, Aportes al IESS, Fondos de Reserva.
- 4.- Inventarios Físicos.
- 5.- Revisión de cuentas contables para constatar los saldos.
- 6.- Seguimiento a los procedimientos contables aplicados y rectificaciones a los mismos donde era requerido.

Como resultado, se detectaron múltiples problemas en las cuentas de la empresa, algunos de ellos ya conocidos por varios años, y otros generados por errores operativos contables. El contador de ILCSA, Lcdo. Luis Villarreal notificó oportunamente al Directorio de las novedades procediendo a contabilizar todos estos valores bajo dos denominaciones:

- a. Cuentas por Cobrar por Liquidar (Gastos NO Contabilizados)
- b. Cuentas por Pagar por Liquidar (Ingresos No contabilizados correctamente)

CUENTAS POR COBRAR POR LIQUIDAR

Detalle		Total
Banco Pichincha Cta. 310		-360,42
Valores no depositados en el banco cta. 310	-360,42	
Banco Pichincha Cta. 318		8752,41
Diferencia conciliación saldo cta. 318 año 2009	2883,96	
Cheques cobrados no contabilizados cta. 318	2200,53	
Valores no depositados en el banco cta. 318	3667,92	
Banco del Austro		-5,57
Diferencia conciliación año 2009	-4,53	
N/D no consta en el banco	-1,04	
Produbanco		1540,42
Diferencia conciliación año 2009	1540,42	
Otros Valores		25113,41
Convenio Porta	2441,73	
Anticipo Bienes y Servicios	7432,98	
Caja en tránsito Tulcán	6328,24	
Módulo Proveedores-Compras	1026,84	
Caja en tránsito Quito	870,04	
Módulo Inventarios	5254,45	
Módulo Cuentas por Cobrar	-4786,47	
Diferencias Pagos Agrosal año 2009	1335,05	
Fondo Almacén, Caja Planta, Caja monedas metálicas	1089,39	
Comisariato Ilcsa, FAE	1481,16	
Garantías arriendos, FAE, Bco. Central	2640,00	
Cheque duplicados Sr. Ocampo - Robo		10205,83

CUENTAS POR PARGAR POR LIQUIDAR

Detalle		Total
Evidencias encontradas:		24699,39
Seguros Panamericana	252,13	
Baja a Proveedores	895,80	
Dividendos y Socios años anteriores	4293,69	
Aportes y Ptmos al IESS	7445,60	
Banco Pichincha Cta.305 no registrada	605,63	
Cuenta transitoria Agrosal 2009	11206,54	
Total:		24699,39
Ajuste registrado en Gastos no Deducibles:		20546,69

Los valores marcados en amarillo corresponden a valores que se han venido arrastrando de años anteriores y no fueron resueltos a tiempo. Los valores sin coloración vienen de varios años y del ejercicio del 2010, en su mayoría del período inicial del año de enero a junio.

En la Cuenta por Cobrar por Liquidar, los valores de los años anteriores suman \$28.906,26 y en la Cuenta por Pagar por Liquidar, los valores de años anteriores suma alrededor de los \$19.000.

Una vez revisadas las cuentas, se tomó la decisión de cruzar estos valores y la diferencia enviarla como Ajuste a los Gastos NO Deducibles expresándose como pérdida para el ejercicio económico del 2010 por un valor de \$20.546,69.

La razón por la que se procedió de esta manera, fue porque los GASTOS y los INGRESOS realizados sin sustento gravan el 25% de impuestos, y los valores en mención precisamente carecen de documentos de soporte para procesarse de otra manera.

ANALISIS DEL BALANCE

Activos Corrientes.- La cuenta de Activos Corrientes registra un valor de \$505.336,73, siendo los valores más relevantes Caja-Bancos con un saldo negativo al 31-12-2010 de \$-18.719,92; Cuentas por Cobrar Comerciales de \$178.303,92 con una Provisión de Cuentas Incobrables por \$ 10.979,11 que está por debajo de un porcentaje del monto de las ventas a crédito que da la ley, el rubro de Inventarios por \$202.643,93 que se ha dado un incremento del 10% referente al año anterior.

Activos Fijos.- Los activos Fijos suman un valor de \$409.025,59 compuesto por propiedad, planta y equipos, cabe destacar que no se ha realizado una actualización de los valores que componen esta cuenta. Entre Julio y Agosto se contratará el peritaje de valoración para que podamos entrar en las NIIF desde inicios del 2012. El año 2010 no se compraron equipos de valor significativo, ya que la gestión administrativa se concentró en mejorar los equipos disponibles.

Análisis del Pasivo.- Referente a las obligaciones de Industria Lechera Carchi S.A. se informa lo siguiente:

El Total de los Pasivos es de \$485.003,21 donde se encuentran las obligaciones a corto plazo de materias primas por un valor de \$85.892,30. Los dividendos de los accionistas casi se mantienen a diferencia del año anterior y se sigue realizando las cancelaciones correspondientes.

La cuenta de préstamos bancarios es de \$5.478,38. Se pagó una gran parte del préstamo al Banco del Pichincha y las cuentas se mantienen estables.

Los pasivos a largo plazo incluyen la provisión por jubilación patronal y asciende a \$100.694,93 donde se da un pequeño incremento sobre el año anterior.

Análisis del Patrimonio.- El patrimonio se encuentra en \$429.359,11. Se redujo en un 7% en relación al año 2009.

En cuanto a los resultados generados por la Industria, la utilidad del año 2010 fue negativa en un total de -\$132.211,82. Cabe mencionar que se debe marginar -\$43.363 que se cargaron a la pérdida por cruce de las cuentas por liquidar. Además, se debe agregar que los costos de materia prima estuvieron altos, y que el diferencial de pago hecho por ILCSA transfirió a los productores \$109.667 como parte del cumplimiento del sistema de pago decretado por el Gobierno.

Índices Financieros

INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A.

INDICES SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DEL EJERCICIO 2010

a) LIQUIDEZ	Cálculo	Unidad	2009	2010	Interpretación de los índices del año 2010
Capital de Trabajo	Activos Corrientes - Pasivos Corrientes	\$USD	242.468	121.028	Lo que posee la empresa como capital de trabajo.
Razón Corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	\$USD	1,95	1,31	Por cada dólar de deuda existe \$1,31 de activos.
Prueba Ácida	(Activos Corrientes-Inventarios) / Pasivos Corrientes	\$USD	1,23	0,79	Se puede cubrir \$0,79 por cada dólar de deuda.
b) ACTIVO					
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventarios	\$USD	18,19	16,72	Se vendió un promedio de 16,72 veces el inventario final.
Plazo promedio de Inventarios	365 / Rotación de Inventarios	\$USD	20,07	21,83	El inventario final de productos se vende en 21,83 días.
Rotación de Activos	Costo de Ventas / Activos	Veces:	3,55	3,71	Se vendieron en promedio 3,71 veces el activo total.
c) ENDEUDAMIENTO					
Razones de Endeudamiento	Pasivos / Activos	Veces:	37,75%	53,04%	El 53,04% del activo de la industria es deuda adquirida.
Razones de Pasivo a Capital (%)	Pasivos / Patrimonio	Veces:	60,64%	112,96%	El 112,96% del patrimonio de la Industria es deuda adquirida.
d) RENTABILIDAD					
Margen neto de Utilidad (%)	Utilidad Neta / Ventas Brutas	%	1,08%	-3,23%	Se pierde el 3,23% después de descontar los Gtos. Adm.yVtas.
Rendimientos de Inversión(%)	Utilidad Neta / Patrimonio	%	7,60%	-30,79%	Se pierde el 30,79% sobre todo el Patrimonio.
Potencial de Utilidad (%)	Utilidad Neta / Activos	%	4,73%	-14,46%	Se pierde el 14,46% sobre todos los activos utilizados.

Estudio Comparativo del Estado de Resultados 2008 – 2009 – 2010

INDUSTRIA LECHERA CARCHI S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

COMPARATIVO

CODIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
4.1	VENTAS NETAS	4.188.872,48	3.999.219,27	3.948.507,23
4.2	COSTO DE VENTAS	-3.523.117,69	-3.348.012,78	-3.387.924,44
	UTILIDAD BRUTA	665.754,79	651.206,49	560.582,79
5	COSTOS DE PRODUCCION			
5.1	COSTOS DIRECTOS	3.154.772,63	3.095.205,45	3.558.739,75
5.2	COSTOS INDIRECTOS	460.711,04	482.070,04	458.798,64
6	GASTOS DE OPERACION			
6.1	GASTOS DE VENTAS	343.361,01	401.392,46	391.283,82
6.2	GASTOS ADMINISTRATIVOS	236.895,12	216.236,97	236.341,76
7	OTROS INGRESOS / OTROS EGRESOS			
7.1	OTROS INGRESOS	38.193,61	49.241,43	2.379,70
7.2	OTROS EGRESOS	26.702,00	15.963,50	67.548,74
	TOTAL DE GASTOS	606.958,13	633.592,93	695.174,32
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	76.620,85	44.211,51	-132.211,83

Cabe mencionar que los resultados económicos del año 2010 incluyen valores que no tienen que ver con el ejercicio normal del negocio y que fueron cargados a la pérdida toda vez que se decidió transparentar las cuentas. De esta manera, y como se detalla en los cuadros detallados a continuación, se observa que \$43.363 corresponden a las multas cobradas por el SRI, el pago efectuado por el recurso de casación realizado en Diciembre al mismo SRI por el proceso judicial que mantiene con ILCSA, \$974 del trámite Judicial seguido a la ex - contadora de la empresa por estafa, y \$20.546,69 que vienen del cruce de las cuentas por liquidar discutidas con anterioridad.

(-) Costo de Ventas	3.387.924,44
(=) Utilidad Bruta en Ventas	560.582,79
(-) Gastos de Operación	627.625,57
(=) Pérdida Operacional	-67.042,78
(+) Otros Ingresos	2.379,70
(-) Otros Egresos	67.548,74
(=) Pérdida del Ejercicio	-132.211,82

EL RESULTADO DEL EJERCICIO CUBRE LOS SIGUIENTES RUBROS:

RUBROS	Valores
Multas pagadas al SRI	14.495,31
Trámite Judicial SRI	7.347,00
Trámite Judicial Sra. Marcia Pozo	974,00
Ajuste por cruce de evidencias encontradas	20.546,69
Total Suman:	43.363,00

Distribución de las Ventas.- Como se puede observar en el subsiguiente cuadro, las ventas de los productos procesados por parte de ILCSA alcanzan el 89,72% de la facturación; los productos veterinarios y afines corresponden al 5,78% y las Sales minerales de la marca Agrosal corresponden al 4,50%. Cabe mencionar que Agrosal es una marca de propiedad de ILCSA y no tiene actividad contable por separado desde que se concretó la fusión por absorción en el año 2009. Si bien los registros de ventas de esta línea de productos se manejan en Quito, su actividad económica es regulada desde la matriz de la empresa en Tulcán.

VENTAS POR SEGMENTO DE FACTURACION 2010

	2010	Porct %
Producción de Planta	3.475.691	89,72%
Leche	1.594.001	45,86%
Quesos	755.794	21,75%
Yogurt	873.614	25,13%
Crema y Mantequilla	149.400	4,30%
Manjar	39.880	1,15%
Bolos y naranjadas	63.001	1,81%
Almacén Veterinarios	223.757	5,78%
Sales Minerales	174.432	4,50%
Total por mes	3.873.880	

Composición de las Ventas.- Siguiendo con la tendencia de los años anteriores, se nota que el porcentaje de participación económica de la venta de leche líquida baja el 2010 en 4 puntos porcentuales (8%) mientras que la producción de queso sube un 5% y la de yogurt sube un 14%.

DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LA FACTURACION DE LACTEOS

	2008	2009	2010
Leche	55	50	46
Quesos	19	21	22
Yogurt	19	22	25
Crema y Mantequilla	4	4	4
Manjar	1	1	1
Bolos y naranjadas	2	2	2

INFORME LEGAL

En cuanto a lo legal, ILCSA mantiene el juicio por la glosa del SRI sobre el ejercicio contable del año 2004. En diciembre del 2010 se emitió un fallo sobre el juicio a favor del SRI y demandando por parte de ILCSA el pago de \$115.605,75. El Dr. Jorge E. Grijalva, por resolución del Directorio procedió a presentar un recurso de casación, el cual fue aceptado y está en proceso. Para hacerlo efectivo, ILCSA debió hacer un pago por el valor de \$7.347 que consta en los registros contables de la empresa.

Señores JUNTA GENERAL el Informe que acabamos de escuchar resume las partes más importantes de el devenir de la vida de la Empresa en este último Ejercicio, este Directorio empeñado en cambiar ordenada y técnicamente la organización de ILCSA, ya que el entorno empresarial y competitivo así lo exige ha tomado esa responsabilidad sobre sus hombros, y creemos que los resultados se están dando evidentemente con la ayuda invaluable de los Señores accionistas y proveedores de materia prima, con quienes la Administración cumple haciendo los esfuerzos más grandes para la aplicación de la nueva tabla de valores de pago al productor y conseguir una rentabilidad acorde con el volumen de ventas y con el capital real de nuestra empresa.

Es hora de mantenernos unidos ante el contexto nacional, que exige optimización de calidad y rentabilidad en todos los productos que se trabajen en la empresa.

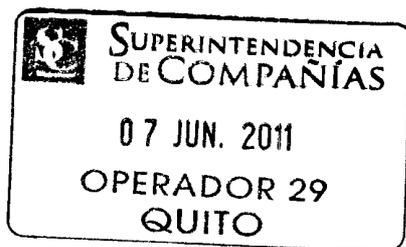
Esperamos que el informe lleve la confianza a Uds., que por parte nuestra seguiremos trabajando en forma integrada poniendo como objetivo los intereses de ILCSA, respaldados por la absoluta transparencia y honestidad que son la característica de nuestros actos.

Por el DIRECTORIO DE ILCSA

Ing. Ivo Rosero
PRESIDENTE

Ing. Carlos Batallas
GERENTE GENERAL

Tulcán, Mayo, 2011



PLAN DE INVERSIONES ILCSA - 2011

Inversiones en Activo Fijo:

Detalle	Cantidad	Costo		Años Depreciación	Depreciación	
		Unitario US\$	Total US\$		Anual	Mensual
Equipo de frio:						
Overhall equipo de frio	1	5500,0	5.500,0	10,0	550,0	45,8
Furgon refrigerante Congelante	1	9000	9.000,0	10,0	900,0	75,0
Total Frio			14.500,0			45,8
Yogurt:						
Envasadora para botellas	1,0	9.800,0	9.800,0	10,0	980,0	81,7
Llenadora de vasos Automatica	1,0	18.000,0	18.000,0	10,0	1.800,0	150,0
Moldes de soplado botellas plásticas	4,0	4.500,0	18.000,0	10,0	1.800,0	150,0
Banda de conteo y clasificacion	2,0	1.750,0	3.500,0	5,0	700,0	58,3
Tunel de termoencogido	1,0	5.800,0	5.800,0	5,0	1.160,0	96,7
Total Yogurt			55.100,0			536,7
Sistemas de Empaque y Marcación						
Empacadora al vacio doble campana (tarjeta nueva)	0	4800	0	5,0	0,0	0,0
Video jet	1	7700	7700	5,0	1.540,0	128,3
Total Empaque y Marcación			7.700,0			128,3
Distribución:						
Camión NHR o equivalente	4,0	24.311,0	97.244,0	5,0	19.448,8	1.620,7
Furgón aislado	4,0	8.500,0	34.000,0	5,0	6.800,0	566,7
Total Distribución			131.244,0			2.187,4
Bodegaje:						
Cuarto Frío Ibarra	1,0	6.000,0	6.000,0	5,0	1.200,0	100,0
Total Bodegaje			6.000,0			100,0
		TOTAL 1	214.544,0			2.824,1

Inversiones Adicionales en Capital Pre-Operativo:

Detalle	Cantidad	Unidad	Costo Unitario US\$	Costo Total US\$
Material de Empaque:				
Botellas para yogurt				
4 litros	1.000	Unidades	0,38	380,00
2 litros	2.000	Unidades	0,33	660,00
1 litro	5.000	Unidades	0,24	1.200,00
200 cc	25.000	Unidades	0,09	2.250,00
Etiquetas para yogurt				
4 litros	1.000	Unidades	0,20	200,00
2 litros	2.000	Unidades	0,15	300,00
1 litro	5.000	Unidades	0,15	750,00
200 cc	25.000	Unidades	0,06	1.500,00
Tapas para botellas:				
Tapas	33.000	Unidades	0,04	1.320,00
Polietileno				
Para crema	1.000,0	Kg.	3,50	3.500,00
Para yogurt	1.000,0	Kg.	3,50	3.500,00
Fundas:				
Queso mozzarella 500 gr.	10.000,0	Unidades	0,06	600,00
Queso fresco 500 gr.	10.000,0	Unidades	0,06	600,00
Quesos maduros	3.000,0	Unidades	0,04	120,00
Mantequilla	1,0	Unidades	3.840,00	3.840,00
Pre-operacionales				
Yogurt	4,0	Unidades	500,00	2.000,00
Queso	2,0	Unidades	500,00	1.000,00
Manjar	1,0	Unidades	500,00	500,00
Crema	1,0	Unidades	500,00	500,00
Leche	1,0	Unidades	500,00	500,00
			TOTAL 2	25.220,00

Publicidad y mercadeo	40.000,00
------------------------------	------------------

Inversión Total	279.764,00
------------------------	-------------------

FLUJO DE CAJA

2011

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
ALMACEN TULCAN												
Ventas Almacén Tulcán 2010	42.251	38.866	54.565	51.652	8.498	28.203	35.810	37.586	30.874	37.505	30.176	31.633
Incremento proyectado 2011	5%	5%	7%	12%	7%	6%	5%	5%	5%	6%	6%	6%
Ventas proyectadas 2011	44.364	40.810	58.385	57.851	11.193	29.895	37.600	39.465	32.418	39.756	31.986	33.531
Utilidad proyectada	6%	6%	7%	7%	6%	5%	4%	3%	4%	5%	6%	5%
Utilidad neta proyectada 2011	2.662	2.449	4.087	4.030	2.472	1.495	1.504	1.184	1.297	1.988	1.919	1.677
DISTRIBUIDORES TULCAN												
Ventas Lacteos 2010 Tulcán	109.914	98.425	110.792	104.675	126.541	115.817	112.836	112.546	78.043	119.441	117.034	121.351
Incremento proyectado Tulcán	5%	5%	10%	12%	14%	16%	18%	22%	22%	22%	22%	22%
Ventas Proyectadas Tulcán 2011	115.410	103.347	121.871	117.236	144.256	134.348	133.147	137.306	95.212	145.718	142.781	148.049
75% ventas Tulcán	86.557	77.510	91.404	87.927	108.192	100.761	99.860	102.979	71.409	109.288	107.086	111.036
25% ventas Tulcán	28.852	25.837	30.468	29.309	35.064	33.587	33.287	34.326	23.803	36.429	35.695	37.012
Utilidad neta sobre el 75%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Utilidad neta sobre el 25%	2%	2%	8%	9%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Utilidades sobre el 75%	1.298	1.163	1.371	1.319	1.623	1.008	499	515	357	1.639	1.606	1.666
Utilidades sobre el 25%	433	388	2.437	2.638	3.967	3.695	3.662	3.776	2.618	4.007	3.926	4.071
Utilidad neta sin inversiones	1.731	1.550	1.745	1.649	1.993	1.216	592	591	410	1.881	1.843	1.911
Utilidad neta proyectada 2011	1.731	1.550	3.808	3.957	5.590	4.702	4.161	4.291	2.975	5.647	5.533	5.737
DISTRIBUIDORES IBARRA												
Ventas Lacteos 2010 Ibarra	46.642	45.001	46.809	40.262	51.511	51.541	45.586	51.959	50.670	50.651	49.492	49.962
Incremento proyectado Ibarra	1%	2%	8%	12%	18%	22%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Ventas Proyectadas Ibarra 2011	47.109	45.901	50.554	45.093	61.143	62.880	59.261	67.547	65.871	65.847	64.339	64.951
70% ventas Ibarra	32.976	32.131	35.388	31.565	42.800	44.016	41.483	47.283	45.110	46.093	45.037	45.466
30% ventas Ibarra	14.133	13.770	15.166	13.528	18.943	18.864	17.778	20.264	19.761	19.754	19.302	19.485
Utilidad neta sobre el 70%	2%	2%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%
Utilidad neta sobre el 30%	2%	2%	2%	7%	9%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Utilidades sobre el 70%	495	482	531	473	663	220	207	236	231	691	676	682
Utilidades sobre el 30%	212	207	227	947	1.705	2.075	1.956	2.229	2.174	2.173	2.123	2.143
Utilidad neta sin inversiones	707	689	716	616	819	263	232	265	258	775	757	764
Utilidad neta proyectada 2011	707	689	758	1.420	2.368	2.295	2.163	2.465	2.404	2.864	2.799	2.825
VENTAS QUITO												
Ventas Lacteos Quito 2010	77.900	72.868	89.077	92.041	98.786	92.356	90.822	87.237	91.796	85.727	84.324	93.865
Incremento proyectado Quito	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Incremento proyectado con inversiones	3%	3%	5%	7%	9%	11%	11%	11%	11%	11%	11%	11%
Ventas Proyectadas Quito 2011	79.848	74.689	91.304	94.342	101.255	94.665	93.093	89.418	94.091	87.870	86.433	96.212
Ventas proyectadas con Inversiones	79.848	74.689	93.531	98.484	107.676	102.515	100.813	96.833	101.893	95.157	93.600	104.190
Utilidad neta sin inversiones	4%	3%	5%	6%	5%	4%	3%	3%	3%	4%	4%	4%
Utilidad neta con inversiones	4%	3%	5%	10%	11%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Utilidad neta sin inversiones	3.194	2.241	4.565	5.661	5.063	3.787	2.793	2.683	2.823	3.515	3.457	3.848
Utilidad neta con inversiones	3.194	2.241	4.677	9.848	11.844	11.789	11.593	11.136	11.718	10.943	10.764	11.982
SUMATORIAS												
Ventas Totales 2010	276.708	255.160	301.243	288.630	317.336	287.917	285.054	289.328	251.383	293.324	281.026	296.811
Ventas Totales Proyectadas 2011	286.730	264.747	322.114	314.521	349.848	321.788	323.101	333.736	287.592	339.190	325.539	342.742
Utilidad neta sin inversiones	8.294	6.928	11.113	11.975	10.346	6.760	5.122	4.722	4.788	8.159	7.977	8.201
Utilidad neta con inversiones	8.294	6.928	13.330	19.275	22.274	20.281	19.421	19.076	18.394	21.442	21.015	22.221
Diferencias	0	0	2.217	7.300	11.928	13.521	14.300	14.354	13.607	13.283	13.038	14.020
Costo operativo de vehículos y del crédito												
Número de vehículos	4											
Seguro				203	203	203	203	203	203	203	203	203
Combustible				320	320	320	320	320	320	320	320	320
Mantenimiento				57	57	57	57	57	57	57	57	57
Mano de obra				3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068	3068
Pago de Credito (cuota mensual)				6153	6153	6153	6153	6153	6153	6153	6153	6153
Sumatoria de Costos Credito y Ops				9800,97	9800,97	9800,97	9800,97	9800,97	9800,97	9800,97	9800,97	9800,97
Balance de caja sobre diferencias	0	0	2.217	-2.501	2.127	3.720	4.499	4.553	3.806	3.482	3.237	4.219
Balance anual		0	2.217	-284	1.343	5.563	10.062	14.615	18.420	21.902	25.139	29.358