



INFORME DE ADMINISTRADORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2012

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 2012, 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 2012 la gestión empresarial de ILCSA fue muy difícil, tanto para ILCSA como para el resto de empresas de pequeña y mediana escala; aún más para quienes no tenemos tecnología para producir leche en formatos UHT.

Las políticas de control de precios y fijación de tablas para los pagos de la leche cruda con un índice fijo de pago a una calidad deficiente de materia prima ponen a la producción de leche pasteurizada fuera del negocio en el país. Prueba de ello es la desaparición de leches en este formato a nivel nacional, excepto en los casos en que los productos comercializados contienen adulterantes como suero u otros productos que no son leche pura como ordena la ley. ILCSA nunca ha utilizado ni utilizará estrategias fuera de la ley, y de ahí los resultados.

La dinámica de producción de leche del mercado ha sido otro agravante que ha afectado a ILCSA. La producción generada por el fomento indiscriminado de la producción de leche en varias regiones del país han generado una sobreoferta de leche cruda que no ingresa a los canales formales de industrialización y termina en las calles como producto informal. Los quesos, yogures y la misma leche cruda informales se comercializan en las calles de todo el país ante la mirada indiferente de las autoridades de control que permiten la competencia desleal de productos sin registro sanitario, y al mismo tiempo persiguen a las industrias formales entorpeciendo sus actividades a cada oportunidad que se les presenta.

A pesar de esta difícil realidad, ILCSA ha mantenido sus políticas de relacionamiento con productores y consumidores, salvaguardando la calidad y la salud alimentaria de sus clientes.

Durante todo el año 2012 el Directorio y la Administración de ILCSA trabajaron en fortalecer su capacidad operativa y mantenerse en el mercado a pesar de las condiciones adversas. Se ha invertido tiempo y dinero en mantener la capacidad operativa de la empresa, el valor de su marca, su posicionamiento regional y su reputación por medio de



sus productos. Al mismo tiempo, se ha hecho todo lo posible por mantener bajo control los gastos en todas las áreas de la empresa.

El Directorio se ha mantenido muy cerca de la gestión de Gerencia General y ha estado enterado de todos los eventos ocurridos en el año.

CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE JUNTA GENERAL

Las Resoluciones que fueron aprobadas en la Junta General del 2011 fueron cumplidas de acuerdo a las condiciones puntuales que se presentaron y cuyo detalle es el siguiente:

1. Se regularizaron todos los valores correspondientes al registro y contabilización de los valores de cajas bancos, las cuales se encuentran depuradas
2. Se regularizó en buena medida los procesos de facturación de manera que se puedan analizar las cuentas por cobrar en su real dimensión en relación a los períodos de crédito y su cobranza.
3. Con el ingreso de la contabilidad a NIIF, se han depurado todas las cuentas de provisiones, reservas de capital, valoraciones y depreciaciones de activos. Los valores correspondientes a estos cambios patrimoniales fueron ya presentados y aprobados por la Junta General Extraordinaria convocada para ese particular. El incremento del patrimonio de la empresa equivale a US \$753.490,30
4. Se procedió con la realización y actualización del cálculo actuarial, de manera que se registraron en el balance los valores relacionados con la jubilación patronal cumpliendo con las normas vigentes
5. Se cumplió con la migración legal contable a NIIF. Ese proceso se completó con éxito gracias a la dedicación y compromiso del Departamento Contable de la empresa. En cumplimiento con la ley, se contrató una empresa calificada para la migración a NIIF. La asesoría de la empresa Acevedo y Asociados dirigió y auditó la implementación de la contabilidad en sistema NIIF
6. Se ha invertido en un proceso constante de capacitación del personal de producción. Los resultados se han hecho evidentes en la alta calidad de los productos producidos por la empresa.
7. Se ha trabajado persistentemente en el intento de vender activos improductivos de la empresa. Al cierre del 2012 las ofertas han sido muy bajas y no han sido aceptadas.

INFORME ADMINISTRATIVO

Dentro del entorno administrativo podemos señalar los siguientes hechos:

La Administración de la Empresa ha trabajado con un alto nivel de comunicación entre Directorio, Gerencia, Contabilidad, Control de Calidad, Producción, Mantenimiento y Comercialización. Gracias a esto, el Directorio está absolutamente enterado de los eventos



ocurridos y las acciones ejecutadas a lo largo de todo el año. El trabajo en general, se ha concentrado en fomentar un alto nivel de responsabilidad con todos los empleados exigiendo que los jefes departamentales cumplan con sus funciones y asuman sus responsabilidades.

A pesar de la difícil situación financiera de la empresa, se ha mantenido sin afectación la capacidad operativa y la calidad de sus productos.

Área Contable.- La empresa ha trabajado el año 2012 en regularizar todas las cuentas y procedimientos camino a la adopción de NIIF. El departamento contable merece una mención de reconocimiento por su prolija y dedicada labor. El Contador General de la Empresa Lcdo. Luis Villarreal merece una mención especial. Al mismo tiempo, se ha tomado control absoluto sobre los procesos de facturación para depurar las cuentas, eliminar dobles registros de clientes, prevenir la manipulación de cuentas y facturación desde los puntos de venta, asignación de códigos, etc. Gracias a esto la adopción de NIIF fue posible sin contratiempos ni sorpresas. Se eliminaron los errores que existían en el manejo de los asientos contables y se han depurado las cuentas en general.

Área de Producción.- La labor del Ing. Pedro Acosta como Director Técnico de la planta ha traído un equilibrio adecuado entre la responsabilidad y el control necesario en la producción. Su gestión ordenada y profesional ha generado mayor estabilidad y estandarización en la calidad de los productos que salen de la planta.

| USO DE MATERIA PRIMA | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| | Real | Real | Real | Real |
| Litros ingresados | 6.067.225 | 5.419.190 | 5.696.928 | 4.882.187 |
| Litros procesados | 5.663.261 | 5.147.845 | 4.997.198 | 4.398.422 |
| Relación % | 93,3% | 95,0% | 87,7% | 90,1% |
| Costo x litro de materia prima | 0,3573 | 0,4150 | 0,4058 | 0,4110 |
| Costo de ventas x litro procesado | 0,5028 | 0,5836 | 0,5883 | 0,6077 |
| Costo total x litro procesado | 0,6186 | 0,6504 | 0,6730 | 0,7634 |
| Precio de venta x litro procesado | 0,6000 | 0,6636 | 0,6950 | 0,7309 |
| Leche Pasteurizada (Its) | 3.342.335 | 2.765.464 | 2.552.913 | 2.032.057 |
| Otros Productos Lácteos (Its) | 2.236.494 | 2.219.287 | 2.424.168 | 2.366.365 |
| Litros no procesados | 504.584 | 271.345 | 696.272 | 490.336 |
| PROMEDIOS DIARIOS | | | | |
| Litros ingresados | 16.623 | 14.847 | 15.608 | 13.376 |
| Litros procesados | 15.516 | 14.104 | 13.691 | 12.050 |



| | | | | |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|
| Leche Pasteurizada | 9.157 | 7.577 | 6.994 | 5.567 |
| Otros productos | 6.127 | 6.080 | 6.642 | 6.483 |
| Litros no procesados | 1.382 | 743 | 1.908 | 1.343 |

Área de mantenimiento.- La actual administración ha mantenido políticas estrictas en el control de los gastos en mantenimiento y reparaciones. La política de uso de repuestos originales y de alta calidad se mantiene y está dando los frutos esperados.

En el cuadro adjunto se puede observar las inversiones realizadas en mantenimiento y la evolución de los últimos 4 años. Cabe destacar que los periodos de inhabilidad o interrupción de producción por temas de equipos han sido muy pocos y cortos.

Cuentas de mantenimiento

| Mantenimiento y Reparaciones | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------------------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| 5.2.02.03.35 | 123.075 | 77.907 | 57.199 | 33.668 |
| 6.1.01.02.30 | 32.601 | 15.154 | 27.076 | 18.048 |
| TOTAL: | 155.676 | 93.061 | 84.275 | 51.716 |

Este trabajo es mérito del Ing. Oliver Venegas quien controla y ejecuta los planes de mantenimiento de la empresa.

Área de comercialización.- La administración ha puesto especial énfasis en desarrollar el Departamento de Comercialización y fortalecer los procesos de ventas. Las ventas se han orientado a tratar de mantener la presencia que teníamos establecida en el mercado y manejar las ventas con el personal disponible. El cuadro que viene a continuación describe la distribución de las ventas.

Se mantiene una alianza estratégica con Pasteurizadora Quito. Ellos nos maquilan la leche UHT y nosotros les enviamos la leche para la maquila puesto que nuestro costo de materia prima es inferior.

| VENTAS POR SEGMENTO DE FACTURACIÓN | 2010 | | 2011 | | 2012 | |
|------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|------------------|---------------|
| | US\$ | % | US\$ | % | US\$ | % |
| Producción de Planta | 3.543.838 | 94,06% | 3.713.163 | 93,87% | 3.435.670 | 90,07% |
| Leche | 1.686.789 | 44,77% | 1.827.865 | 46,21% | 1.481.756 | 38,85% |
| Quesos | 741.449 | 19,68% | 734.592 | 18,57% | 744.522 | 19,52% |
| Yogurt | 866.021 | 22,99% | 854.619 | 21,61% | 904.656 | 23,72% |
| Crema y Mantequilla | 138.008 | 3,66% | 181.818 | 4,60% | 181.460 | 4,76% |
| Manjar | 39.327 | 1,04% | 37.502 | 0,95% | 38.579 | 1,01% |
| Bolos y naranjada | 72.244 | 1,92% | 76.767 | 1,94% | 84.697 | 2,22% |
| Veterinarios y Sales | 223.757 | 5,94% | 242.454 | 6,13% | 378.676 | 9,93% |



| | | | | | | |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| TOTAL POR AÑO | 3.767.595 | 100,00% | 3.955.617 | 100,00% | 3.814.346 | 100,00% |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|

Como es evidente, los esfuerzos realizados en comercialización no han alcanzado a compensar la falta de aceptación de la leche pasteurizada en el mercado.

INFORME ECONOMICO FINANCIERO

El año 2012 ha sido muy difícil para la supervivencia de la ILCSA, pues ya desde el año anterior se presentó un panorama incierto en el que intervinieron factores exógenos a la Empresa y por tanto no controlables estableciendo un escenario sin piso confiable.

Cuadro de razones financieras (Anexo 01).

Las Razones Financieras hablan por sí solas:

| | | |
|--------------------|---------|--|
| Liquidez | 0,42 | se dispone de 0,42 USD por cada dólar de deuda |
| Prueba ácida | 0,17 | es la cobertura por c/dólar de deuda |
| Utilidad ventas | - 4,57% | pérdida de \$174.329 USD descontados gastos Adm y ventas |

Citando las más conocidas nos proyectan un futuro incierto.

ILCSA en la actualidad no es competitiva en el contexto de mercado con empresas que tienen los mismos productos. La competencia está centrada en empresas de gran escala, con una amplia capacidad de inversión en todos los ámbitos comerciales. Nuestras peores desventajas son el tamaño del negocio y la falta de equipos para procesar UHT.

Nuestro peor enemigo ha sido la alta presencia de productos del mercado informal que compiten de manera desleal con menores costos de materia prima, producción y mercadeo. Se venden mucho más baratos que nuestros productos y nos dejan fuera del mercado.

ILCSA ha venido trabajando bajo el "Punto de Equilibrio" pues este es de \$4'956.688 y nuestro valor real es de \$3'814.346, y no hemos podido alcanzar el equilibrio por varias causas. La más importante y preponderante es la falta de equipos UHT para procesar nuestra leche.

INFORME LEGAL

En cuanto a lo legal, ILCSA ha cumplido con todos los requerimientos de ley y se encuentra en el proceso de cumplir con las demandas de la licencia ambiental y los reglamentos de seguridad laboral (ya concluido).



El litigio con el SRI fue resuelto a favor del Estado. Ya existe la sentencia aunque no hemos sido notificados oficialmente ni aparece al cierre del año un valor de deuda con el SRI correspondiente. La deuda con el SRI asciende a US \$137.000 por este concepto.

La empresa no mantiene litigios laborales, todos han sido resueltos a feliz término para ILCSA. Existen procesos legales para el cobro de deudas con la empresa en Ibarra.

La Empresa, por medio de su Directorio hace un reconocimiento muy especial y entrega un agradecimiento sincero a todos y cada uno de los productores que han apoyado a la Empresa manteniendo la entrega de su leche a pesar de todas las complicaciones que hemos sufrido.

La Junta General se realiza con retraso por cuanto durante el año se estuvo trabajando en una alianza estratégica con otra empresa. Esta alianza contemplaba la exclusión del terreno de Tulcán y la actualización de su valor contable hubiese generado conflictos tributarios y costos adicionales que podían entorpecer la negociación. La negociación con esa figura no fue exitosa y nos vimos obligados a hacer nuevos avalúos de todos los activos fijos para cumplir con las condiciones necesarias para migrar al sistema NIIF cumpliendo con la ley.

El Directorio al presentar este informe garantiza la veracidad del mismo, pues se alcanzó la transparencia en cuentas con la auditoría exhaustiva de todas las cuentas para adoptar el sistema contable en NIIF. Esto nos permite presentar los estados financieros de manera que representan fielmente la situación económica de la empresa.

Por el DIRECTORIO DE ILCSA

Ing. Carlos Batallas
GERENTE GENERAL

Ing. Ivo Rosero
PRESIDENTE

Tulcán, Noviembre 2013

INDICES SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS DEL EJERCICIO 2012

| a) LIQUIDEZ | Cálculo | Unidad | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | Interpretación de los Índices del año 2012 |
|---------------------------------|--|--------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|--|
| Capital de Trabajo | Activos Corrientes - Pasivos Corrientes | \$USD | 196.291 | 321.022 | 242.468 | 121.028 | 101.695 | - 336.418 | Lo que posee la empresa como capital de trabajo. |
| Razón Corriente | Activos Corrientes / Pasivos Corrientes | \$USD | 2 | 2 | 1,95 | 1,31 | 1,33 | 0,42 | Por cada dólar de deuda existe \$0,42 de activos. |
| Prueba Ácida | (Activos Corrientes- Inventarios) / Pasivos Corrientes | \$USD | 1,40 | 1,64 | 1,23 | 0,79 | 0,47 | 0,17 | Se puede cubrir \$0,17 por cada dólar de deuda. |
| b) ACTIVO | | | | | | | | | |
| Rotación de Inventarios | Costo de Ventas / Inventarios | \$USD | 26,19 | 23,19 | 18,19 | 16,72 | 13,06 | 22,73 | Se vendió un promedio de 22,73 veces el inventario final. |
| Plazo promedio de Inventarios | 365 / Rotación de Inventarios | \$USD | 13,94 | 15,74 | 20,07 | 21,83 | 27,95 | 16,06 | El inventario final de productos se vende en 16,06 días. |
| Rotación de Activos | Costo de Ventas / Activos | Veces | 3,23 | 3,71 | 3,55 | 3,71 | 3,64 | 1,64 | Se vendieron en promedio 1,64 veces el activo total. |
| c) ENDEUDAMIENTO | | | | | | | | | |
| Razones de Endeudamiento | Pasivos / Activos | Veces | 34,64% | 37,37% | 37,75% | 53,04% | 57,73% | 51,55% | El 51,55% del activos de la industria es deuda adquirida. |
| Razones de Pasivo a Capital (%) | Pasivos / Patrimonio | Veces | 53,01% | 59,66% | 60,64% | 112,96% | 136,60% | 106,42% | El 106,42% del patrimonio de la Industria es deuda adquirida. |
| d) RENTABILIDAD | | | | | | | | | |
| Margen neto de Utilidad (%) | Utilidad Neta / Ventas Brutas | % | 2,79% | 1,77% | 1,08% | -3,23% | -0,53% | -5,14% | Se pierde el 5,14% después de descontar los Gtos. Adm. y Vtas. |
| Rendimientos de Inversión (%) | Utilidad Neta / Patrimonio | % | 16,59% | 12,89% | 7,60% | -30,79% | -5,63% | -21,33% | Se pierde el 21,33% sobre todo el Patrimonio. |
| Potencial de Utilidad (%) | Utilidad Neta / Activos | % | 10,85% | 8,07% | 4,73% | -14,46% | -2,38% | -10,33% | Se pierde el 10,33% sobre todos los activos utilizados. |

