

## INFORME DE ADMINISTRADORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

Señores accionistas:

Nos place presentar a ustedes el informe de administración de Industria Lechera Carchi S.A.. Como antecedente general, podemos informar a ustedes que el año 2007 fue nuevamente un reto para continuar el proceso de crecimiento y consolidación de nuestra Empresa.

Este año estuvo marcado por una tendencia del Gobierno central hacia la consolidación de su Plan Nacional de Desarrollo que en muchos aspectos ha afectado y afectará las operaciones de nuestra organización, lo cual ya fue confirmado con la congelación de precios de nuestro principal producto, esto es, la leche pasteurizada. Lastimosamente, esta política no toma en cuenta la elevación de costos de producción a nivel ganadero e industrial y nos motiva hacia reorientar nuestro esfuerzo de crecimiento y consolidación bajo otros parámetros y estrategias a futuro.

Es importante anotar además, que los efectos mundiales de incremento de costos de producción de leche y derivados ya empezaron a evidenciarse en nuestro entorno y es posible que esta tendencia se prolongue durante los próximos cinco años, lo cual implica tomar decisiones inmediatas y visionarias que garanticen la permanencia de Industria Lechera Carchi S.A. en el mercado.

Con el objeto de visualizar los objetivos propuestos y resultados concretados en el año 2007, procedemos a detallarnos en función de las tres principales áreas de la organización: Administración, Producción y ventas.

En el *área administrativa*, podemos destacar lo siguiente:

- Se trabajó con énfasis en la consolidación de área contable - administrativa en Tulcán y en un proceso de mejora permanente del sistema contable. Sin embargo, no contamos con asistencia técnica adecuada de parte del proveedor del sistema contable lo cual impide un mayor desarrollo del área y es un factor determinante que no permite la mejora de procesos en el área contable.
- Se ha mejorado la supervisión de oficina en Quito con la presencia semanal del Gerente General en esta oficina. Este proceso ha facilitado la comunicación con los distribuidores externos de Quito y ha permitido mejorar el desempeño de nuestros empleados en esta ciudad.
- Con el objetivo de dinamizar la administración de la planta en Tulcán, se creó el comité corporativo conformado por los líderes de las principales áreas de la planta para facilitar la ejecución de procesos administrativos, contables, de producción, control de calidad y fomento ganadero.
- Se culminó el primer ejercicio de mejora continua con resultados parciales favorables y se espera relanzamiento del mismo, a nivel organizacional, en mayo del 2008.
- Se inició proceso de absorción por fusión entre Agrosal e ILCSA el cual estará finiquitado en abril del 2008.
- Se estableció de parte del Directorio el compromiso de implantar un proceso de Planeación Estratégica a partir del año 2008, siendo los primeros talleres en marzo del 2008 y cuyos resultados están disponibles a los señores accionistas.

- De acuerdo a lo requerido por la Junta General Ordinaria del 24 de abril del 2007, se realizó la auditoria externa de los estados financieros de los años 2005 y 2006, luego de lo cual se estableció la necesidad de elaborar un conjunto de manuales de procesos y procedimientos que tendrán que ser implementados a través del año 2008. Además, se procedió a cancelar la deuda de USD \$ 34.264 que ILCSA mantenía con sus accionistas desde años anteriores.

En el *área de producción* se lograron los siguientes objetivos:

- Se desarrollaron manuales de procesos y procedimientos para garantizar la calidad y estandarización de todos los productos, lo cual se evidencia en una disminución de devoluciones en relación a ventas netas de 1,53% en el año 2006 a 1,25% en el año 2007 y una drástica disminución de reclamos tanto de clientes internos como de clientes externos.
- Se ha capacitado al personal de planta para implantar el sistema de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y se creó comité de control de calidad conformado por Director Técnico, Coordinador de Fomento Ganadero y personal del área de Control de Calidad. La certificación del sistema de BPM debe concluirse hasta fines del mes de junio del 2008.
- Gracias a la ayuda provista por la Agencia Internacional de Desarrollo de la Embajada de Estados Unidos y a la participación del ingeniero Carlos Batallas se inició proceso de fomento de asociatividad en las comunidades de Tufiño y Taya. Este proyecto facilitará el obtener materia prima a un costo razonable y contribuir al desarrollo de pequeños productores en la provincia del Carchi. Además, este proyecto está facilitando el que otras organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, consideren a ILCSA como la empresa idónea para proyectar este tipo de experiencias hacia otras comunidades.
- Se ha continuado con el proceso de capacitación a todos los proveedores de materia prima para que mejoren los parámetros de calidad y productividad de su materia prima. El proceso inició en febrero del año 2007 y continúa hasta la presente fecha. Para facilitar la implementación de este proceso y de acuerdo a lo resuelto por la Junta General de Accionistas del 24 de abril del 2007 se adquirió un vehículo Vitara con la modalidad de leasing.
- Se ha emprendido en un proceso agresivo de mantenimiento preventivo, sin descuidar el mantenimiento correctivo de todos los equipos de la planta. En el año 2007 no existieron paradas no programadas de equipos aunque tuvimos realizar mantenimiento profundo del camión Internacional y del tanquero Kodiak. El mantenimiento de estos vehículos costó a la planta cerca de USD \$ 20.000 en el año 2007.
- Se procedió a realizar un levantamiento e inventario de activos improductivos y se ha determinado que existen equipos obsoletos, que tienen que ser vendidos ya que cumplieron su ciclo de vida en la empresa y pueden aportar a mejorar nuestro flujo de caja.
- La empresa cuenta desde el año 2007 con una sala de maduración de quesos de aproximadamente 60 m<sup>2</sup>, lo que facilitará la expansión de esa línea de negocios.

En el *área de ventas* cumplimos con los siguientes objetivos:

- Se realizaron las inversiones presupuestadas como es la adquisición de un nuevo camión de reparto para Quito. Las ventas se incrementaron en cerca de USD 4.000 al mes por la inclusión de este vehículo.
- Se ha ordenado y controlado de mejor manera las devoluciones y en el año 2008, se pondrá un tope porcentual a todos los distribuidores para mejorar más el control de devoluciones.
- Se realizaron contactos con nuevos autoservicios para comercializar nuestros productos a través de cadenas de similares características a Supermaxi. Se espera que los resultados de estas gestiones se empiecen a concretar a mediados del año 2008.
- Se abrió un local propio en la ciudad de Ibarra, con resultados modestos y esperamos fomentar su desarrollo en el año 2008. El local de Tulcán incrementó sus ventas de USD 21.000 en promedio al mes a cerca de USD 30.000 promedio por mes con la inclusión de nuevos horarios de trabajo y nuevo personal.
- Se inició en Quito un levantamiento de información estadística de ventas que permitirá desarrollar ese mercado de una manera técnica y progresiva.
- Se inició un proceso de rejuvenecimiento de las etiquetas y envases de todos los productos con excelente aceptación de parte de clientes.

En cuanto a los *resultados* generados por la organización, estos son mejores a los obtenidos en el año 2006, con una utilidad neta de USD \$ 83.934. La utilidad obtenida es equivalente a 96,5% de lo presupuestado para el año 2007. Las ventas incrementaron en 13% entre el año 2006 y el año 2007, alcanzando un valor de USD \$ 3'345.267 a finales de diciembre del 2007. La relación que existe entre el valor de costo de ventas y el valor de ventas, continúa elevada (84,1%), debido principalmente a un incremento en el costo de materia prima, cuyo promedio para el año 2007 fue de USD \$ 0,2851 por cada litro de leche cruda adquirido, es decir 6% más que en el año 2006. El costo promedio de materia prima fue de USD \$ 0,3187 a diciembre del año 2007 y se espera que la tendencia al alza continúe en el año 2008.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2006 - 2007	2006	2007	2007	Cambio 06 - 07 ( Real)	Diferencia 07 (real) vs 07 (presupuesto)
	Real	Real	Presupuesto		
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>2.953.234</b>	<b>3.345.267</b>	<b>3.108.652</b>	<b>13,27%</b>	<b>7,61%</b>
Lácteos	2.561.638	2.838.325	2.704.527	10,80%	4,95%
Leche Cruda	111.771	204.575	93.260	83,03%	119,36%
Bolos	83.401	76.841	124.346	-7,87%	-38,20%
Productos veterinarios	196.424	225.527	186.519	14,82%	20,91%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2.451.468</b>	<b>2.814.197</b>	<b>2.598.283</b>	<b>14,80%</b>	<b>8,31%</b>
Lácteos	2.113.929	2.376.301	1.889.383	12,41%	25,77%
Leche Cruda	116.151	194.711	65.151	67,64%	198,86%
Bolos	59.159	56.576	86.868	-4,37%	-34,87%
Productos veterinarios	162.229	186.610	130.302	15,03%	43,21%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>501.767</b>	<b>531.070</b>	<b>510.369</b>	<b>5,84%</b>	<b>4,06%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>455.685</b>	<b>461.506</b>	<b>431.606</b>	<b>1,28%</b>	<b>6,93%</b>
Gastos de Ventas	296.928	303.803	303.034	2,32%	0,25%
Gastos de administración	158.757	157.703	128.573	-0,66%	22,66%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>46.082</b>	<b>69.564</b>	<b>78.763</b>	<b>50,96%</b>	<b>-11,68%</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>					
Otros ingresos	23.099	38.024	20.495	64,61%	85,53%
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>					
Otros gastos	4.388	23.654	13.731	439,05%	72,26%
<b>UTILIDAD NO OPERATIVA</b>	<b>18.711</b>	<b>14.371</b>	<b>6.764</b>	<b>-23,20%</b>	<b>112,47%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>64.793</b>	<b>83.934</b>	<b>85.527</b>	<b>29,54%</b>	<b>-1,86%</b>

En cuanto a los *gastos*, estos incrementaron 1,28% entre el año 2006 y el año 2007, porcentaje de incremento inferior al experimentado entre los años 2005 y 2006. Los gastos que incrementaron con mayor agresividad son los gastos de ventas, los que aumentaron en 2,32% entre el año 2006 y 2007 siendo inferior al ocurrido entre los años 2005 y 2006 (9%). Finalmente, el análisis realizado a las cuentas de gastos refleja que la empresa tiene que seguir con su política de controlar los gastos en devoluciones, servicios básicos (energía eléctrica, agua, comunicaciones), combustibles y lubricantes, y mantenimiento y reparaciones.

### **PLAN DE TRABAJO 2008**

Basados en los resultados generados por la organización en los últimos años y en la experiencia y conocimientos de los administradores actuales, se ha propuesto para el 2007 un plan de trabajo que se encuentra fundamentado en los siguientes objetivos:

- Implementar proceso de Planeación Estratégica.
- Empezar proceso de capitalización e inversión que garantice el crecimiento y resultados positivos de la Empresa.
- Continuar proceso de mejora continua a nivel organizacional que permita disminuir los gastos operativos, estandarizar procesos, estabilizar calidad de productos elaborados.
- Continuar proceso de mejora continua de calidad de leche que permita obtener materia prima de mejor calidad para garantizar la calidad de los productos elaborados por la empresa y optimizar el costo de elaboración de los mismos.
- Consolidar proceso de generación de asociaciones de pequeños productores de leche para garantizar nivel de acopio óptimo para la planta de Tulcán.
- Empezar proceso agresivo de comercialización de productos a través de desarrollar mercados institucionales y autoservicios en la ciudad de Quito y a través de consolidar mercados de Imbabura y Carchi.

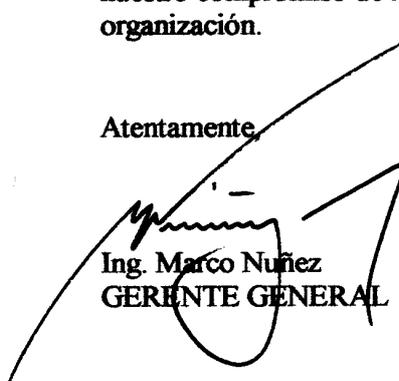
- Empezar proceso de mantenimiento preventivo que permita controlar de mejor manera el uso de equipos y reducir gastos en servicios básicos.

Consideramos que los objetivos alcanzados por la administración en el año 2007 y las propuestas para el año 2008, serán de vital importancia para recuperar el posicionamiento en el mercado de lácteos de Industria Lechera Carchi en el corto y mediano plazos. Los resultados que se obtengan, dependerán del apoyo que se dé a esta gestión de parte de todos y cada uno de los actores involucrados, como son accionistas, empleados, proveedores y clientes.

El Directorio considera oportuno que se emprenda en un proceso agresivo de inversión que permita a la empresa consolidar sus esquemas de ventas y producción. Por ello, es recomendación del Directorio que se reinvierta el 100% de las utilidades generadas en el año 2007.

Expresamos nuestra gratitud a ustedes señores accionistas por permitirnos ser parte de esta organización y colaborar con su desarrollo y crecimiento, y al mismo tiempo ratificamos nuestro compromiso de realizar nuestro mejor esfuerzo para maximizar los resultados de la organización.

Atentamente,

  
Ing. Marco Nuñez  
GERENTE GENERAL

