

643

### INFORME DE ADMINISTRADORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Señores accionistas:

Cúmplenos presentar a ustedes el informe de administración de Industria Lechera Carchi S.A., el cual a partir del presente año incluye información de Agrosal del Ecuador, empresa con la que ILCSA se fusionó a partir de diciembre del 2008.

Como antecedente general, podemos informar a ustedes que el año 2008 fue un año sumamente complicado y atípico para nuestro negocio de lácteos ya que por primera vez en varios años éste mercado en el Ecuador ha sufrido una reducción en su tamaño, lo que está afectando gravemente a todas las industrias que participamos en este sector. En el caso de ILCSA la política de fijación del precio de leche pasteurizada ha limitado drásticamente nuestra rentabilidad y posibilidad de crecer. De los estudios que se han obtenido y evaluado, la situación en el año 2009 será aún más complicada ya que se prevé una recesión que iniciaría en el segundo semestre del año 2009. Afortunadamente el negocio de sales minerales tuvo una recuperación importante en el 2008 y esperamos mantenerla en el 2009.

A pesar de los inconvenientes que enfrentamos en el año 2008 y de las evidentes señales de que Ecuador está inmerso en un proceso recesivo, hemos manejado y seguiremos manejando los recursos de la empresa de una manera responsable para mantener nuestro nivel de estabilidad financiera y operativa.

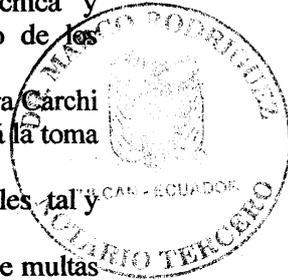
Con el objeto de visualizar los objetivos propuestos y resultados concretados en el año 2008, procedemos a detallarlos en función de las cuatro principales de la organización: Administración, Contabilidad, Producción y Ventas.

En el *área administrativa - contable*, tenemos las siguientes observaciones:

- El Plan Estratégico de ILCSA se encuentra en ejecución. En el año 2009 se incorporarán a nuevos profesionales en el área de Dirección Técnica y Mantenimiento para continuar con la implementación y cumplimiento de los objetivos propuestos.
- En el mes de Diciembre del 2008 se concretó la fusión de Industria Lechera Carchi S.A. y Agrosal del Ecuador. La integración de nuestras empresas facilitará la toma de decisiones y la definición de estrategias conjuntas y complementarias.
- Continuamos nuestro proceso de depuración de cuentas y procesos contables tal y como detallamos a continuación:

En el año 2008 se pagó USD \$ 15.624 dólares al SRI por concepto de multas correspondientes al ejercicio del año 2005 y al anticipo de pago de las glosas del ejercicio del año 2004, glosa que ha sido impugnada por ILCSA ante los tribunales correspondientes. El proceso se encuentra en trámite.

Las variaciones de saldos más significativas en el balance general corresponden a aumentos en la cuenta por pagar a proveedores de leche, la cual aumentó en 38,1% debido principalmente al incremento de precio promedio de leche de 0,2851 en el 2007 a 0,3439 en el 2008. La cuenta de dividendos por pagar ha disminuido en 32,49% en el año 2008; sin embargo, aún restan dividendos por pagar a accionistas por lo que en el año 2009 se continuará realizando las cancelaciones correspondientes. Al cierre del año



En cumplimiento de la Ley Orgánica de Funciones Feudales. CERTIFICADO. Que el presente es igual al original.

28 APR. 2009  
Dr. Marcos Rodríguez  
NOTARIO TERCERO DEL CANTON TULCAN

2008, ILCSA tiene obligaciones bancarias que totalizan USD \$ 33.878,76, equivalente al 6% de nuestro patrimonio, valor que será cancelado en su totalidad hasta septiembre del 2009. En el año 2009 se procederá a revisar los saldos de las cuentas de patrimonio para evidenciar su validez y posibles alternativas de utilización legal de estos valores.

- En el mes de diciembre del 2008, la Junta General Extraordinaria de Accionistas autorizó a los Administradores de la Empresa a concretar la obtención de un préstamo por hasta USD \$ 300.000 con el objeto de consolidar el crecimiento de la empresa en el año 2009. Estamos trabajando en este proceso que podría culminar hasta fines del mes de mayo del 2009.

En el **área de producción** observamos lo siguiente:

- ILCSA obtuvo la Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el mes de septiembre del 2008. Este certificado facilitará el ingreso de nuestros productos hacia mercados más exigentes y nos ubica entre las empresas de mejores prácticas de fabricación a nivel nacional. El certificado tiene vigencia anual y tendrá que ser renovado con esa periodicidad. La inversión inicial para alcanzar esta certificación fue de aproximadamente USD \$ 15.000.
- Se adquirió un tanque para el transporte de 5.000 litros de leche cruda y se reparó el tanquero Kodiak con una inversión total de USD \$ 16.000.
- Se adquirió una marmita de 2.000 litros para elaborar yogurt por el valor de USD \$10.000. Con esta marmita aumentamos nuestra capacidad de producción en 35%. Nos proponemos ampliar y diversificar el proceso de envasado de yogurt con la adquisición de una máquina envasadora en botellas, formato que tiene alta demanda en el mercado.
- En el año 2008 se trabajó en la renovación y mantenimiento preventivo de los equipos de refrigeración y calderos, lo que generó una disminución en consumo de energía y combustibles de 10%.
- Se ha desarrollado un plan de mejoras en la sala de yogurt el cual garantizará la estabilidad y calidad de este producto con mayor capacidad de producción.
- Para evaluar el uso de materia prima para la elaboración de lácteos, se ha considerado oportuno realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el año 2007 y los resultados del año 2008 y que se resumen a continuación:

DATOS MENSUALES	2007	2008	2008	Diferencia	Diferencia
	Real	Real	Presupuesto	R08 vs R07	R08 vs Pr08
Litros ingresados	6.529.331	6.677.506	6.535.129	2,27%	2,18%
Litros procesados	5.860.456	6.236.616	6.012.792	6,42%	3,72%
Costo x litro de materia prima	0,2851	0,3420	0,3453	19,95%	-0,95%
Costo de ventas x litro procesado	0,4044	0,4620	0,4700	14,26%	-1,69%
Costo total x litro procesado	0,4714	0,5355	0,5398	13,60%	-0,78%
Precio de venta x litro procesado	0,4844	0,5454	0,5569	12,61%	-2,05%
Utilidad x litro procesado	0,0129	0,0099	0,0171	-23,46%	-42,06%
Leche Pasteurizada	3.649.828	3.879.354	3.675.502	6,29%	5,55%
Otros Productos Lácteos	2.217.628	2.133.503	2.337.290	-3,79%	-8,72%
Litros no procesados	661.918	597.253	522.337	-9,77%	14,34%
PROMEDIOS DIARIOS	2007	2008	2008	Diferencia	Diferencia
	Real	Real	Presupuesto	R08 vs R07	R08 vs Pr08
Litros ingresados	17.889	18.245	17.787	1,99%	2,57%
Litros procesados	16.056	17.040	16.421	6,13%	3,77%
Leche Pasteurizada	80.000	10.599	10.046	6,00%	5,50%
Otros Productos Lácteos	80.000	5.829	6.375	-4,05%	-8,56%
Litros no procesados	80.000	1.632	1.421	-10,02%	14,88%

NOTARIO TERCERO  
DEL CANTÓN TULCÁN  
En presencia de las partes que me confiere la ley Notarial se me presenta es igual al original.  
Doy FE  
Tulcán, a  
29 APR. 2009



Del análisis realizado, se establece que el nivel de acopio de los años 2007 y 2008 son similares, con un aumento total de 148.175 litros. Evaluando la distribución de uso de materia prima en los años 2007 y 2008, se establece que se ha aumentado la producción de leche pasteurizada en 6,29%, se ha disminuido la producción de otros productos en 3,79% y hemos disminuido la venta de leche cruda en 9,77%. Continuamos haciendo los esfuerzos necesarios para incrementar la venta de productos de valor agregado con mejores sistemas de mercadeo y ventas.

El costo promedio de materia prima en lácteos subió de ,2851 dólares en el año 2007 a ,3420 dólares en el año 2008, es decir existe un incremento de 19,95%. Este incremento de costo ha sido el principal factor que ha ocasionado que la rentabilidad por litro procesado disminuya desde 0,0129 dólares en el año 2007 a 0,0099 dólares en el año 2008, es decir ha disminuido en 23,46%.

- En relación a Agrosal, la producción de sales minerales incrementó en 16,67% en kilos entre el año 2007 y el año 2008. En el 2009 vamos a introducir nuevas estrategias de producción y comercialización que continúen incrementando el volumen de ventas.

En el *área de ventas* se ha concretado lo siguiente:

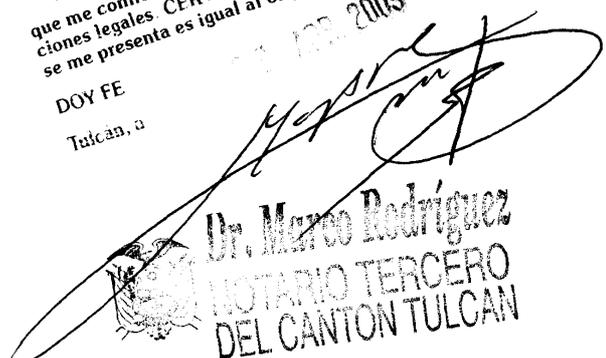
- En el año 2008 continuamos con el proceso de desarrollo del área de ventas de lácteos. En el año 2009, se plantea trabajar con el equipo existente, evaluando la potencialidad de los recursos con los que cuenta la empresa, para luego integrar al equipo líderes y supervisores que administren mejor los mercados de Quito, Ibarra y Tulcán.
- En el área de ventas de sales minerales se incluyeron a nuevos clientes que han permitido el crecimiento de nuestro mercado, sobre todo en la región oriental. Para el año 2009 estamos incorporando nuevos vendedores y nuevos mercados en otras regiones del Ecuador.

En cuanto a los *resultados* generados por la organización, la utilidad consolidada neta en el 2008 es de USD \$ 76.621. Las ventas incrementaron en 20,5% entre el año 2007 y el año 2008, alcanzando un valor de USD \$ 4'188.872 hasta diciembre del 2008. La relación que existe entre el valor de costo de ventas y el valor de ventas de lácteos continúa al alza (85%), debido principalmente a un incremento en el costo de materia prima. Es importante volver a recalcar que en el año 2008 se contabilizó como gasto la suma de USD \$ 15.624 por concepto de multas y anticipo al reclamo del SRL., lo cual redujo la utilidad de la empresa.

En ejercicio de las atribuciones que me confiere la Ley Notarial y demás disposiciones legales. CERTIFICO. Que la fotocopia que se me presenta es igual al original.

DOY FE  
Tulcán, a 15 de FEB. 2009

Dr. Marco Rodríguez  
NOTARIO TERCERO  
DEL CANTON TULCAN



Estado de Resultados Consolidado	2007	2008	Cambio
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>3.475.981</b>	<b>4.188.872</b>	<b>20,5%</b>
Lácteos	2.802.653	3.403.298	21,4%
Leche Cruda	201.468	190.765	-5,3%
Bolos	77.370	75.247	-2,7%
Productos veterinarios	222.041	277.154	24,8%
Agrosal	172.448	242.407	40,6%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>2.884.368</b>	<b>3.523.118</b>	<b>22,1%</b>
Lácteos	2.339.726	2.882.505	23,2%
Leche Cruda	195.704	194.018	-0,9%
Bolos	53.270	49.709	-6,7%
Productos veterinarios	183.860	230.547	25,4%
Agrosal	111.809	166.338	48,8%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>591.613</b>	<b>665.755</b>	<b>12,5%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>520.477</b>	<b>602.559</b>	<b>15,8%</b>
Gastos de Ventas	322.874	359.367	11,3%
Gastos de administración	197.603	243.192	23,1%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>71.136</b>	<b>63.196</b>	<b>-11,2%</b>
<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros ingresos	41.239	40.127	-2,7%
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
Otros gastos	23.793	26.702	12,2%
<b>UTILIDAD NO OPERATIVA</b>	<b>17.446</b>	<b>13.425</b>	<b>-23,0%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>88.582</b>	<b>76.621</b>	<b>-13,5%</b>

En cuanto a los *gastos*, estos incrementaron 15,8% entre el año 2007 y el año 2008. Este incremento se debe principalmente al incremento de IVA no recuperable de acuerdo a las normas tributarias vigentes, valor que asciende a USD \$ 17.206. Estamos buscando un mecanismo legal que nos permita subsanar esta situación. La utilidad operativa real que la organización pudo alcanzar es de USD \$ 109.451 si exceptuamos los gastos correspondientes al SRI e IVA.

Los objetivos alcanzados por la administración en el año 2008 son razonables considerando los obstáculos que se han presentado y los recursos con que contamos. El año 2009 se perfila como un año más difícil para el Ecuador, con proyecciones de decrecimiento del PIB de -3% y decrecimiento en el consumo de hogares de hasta -4,4%. Con el nivel actual de gasto público, el precio inestable del petróleo, disminución de las remesas de emigrantes, nula inversión exterior y baja de otras exportaciones, se ha creado el ambiente propicio para migrar hacia una moneda nacional. En este tipo de entorno, tenemos que maximizar los recursos de la organización, siendo nuestras recomendaciones las siguientes para el año 2009:

1. Dirigir las inversiones hacia lo absolutamente necesario y que puede generar ingresos en el menor tiempo posible. Recomendamos invertir más recursos en mercadeo y ventas para las ciudades de Tulcan e Inara, ciudades en donde podemos competir en mejores condiciones, sin que esto implique descuidar el desarrollo de la sucursal de Quito y conforme a los objetivos planteados en el Plan Estratégico 2008 - 2010.



En ejercicio de las atribuciones legales. CERTIFICO. Que la fotocopia que me presenta es igual al original.

DOY FE  
Tulcan, a

28 ABR. 2009

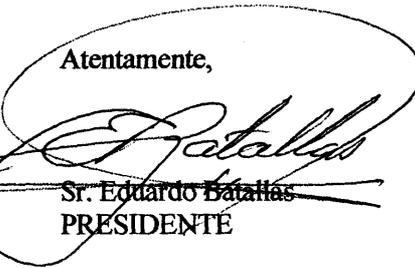
Dr. Marcos Rodríguez  
NOTARIO TERCERO  
DEL CANTON TULCAN

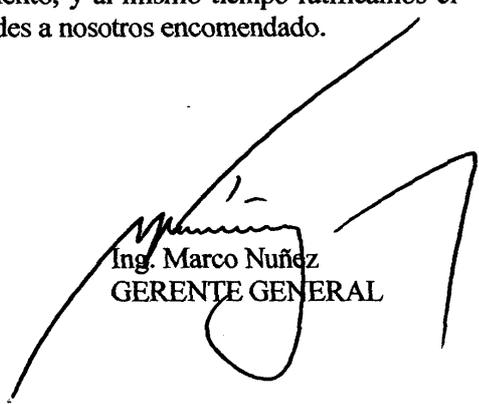


2. Revisar políticas de ventas y administración de cartera para evitar incumplimientos de pagos.
3. Concentrar nuestro esfuerzo en la mejora continua de la planta de Tulcán para optimizar los costos de producción y fortalecer nuestra relación comercial con distribuidores y puntos de venta.
4. Consolidar los mandos medios en las áreas de ventas, producción y mantenimiento.

Expresamos nuestra gratitud por el apoyo brindado siempre a la administración de la planta y colaborar con su desarrollo y crecimiento, y al mismo tiempo ratificamos el cumplimiento de nuestro compromiso por ustedes a nosotros encomendado.

Atentamente,

  
Sr. Eduardo Batallas  
PRESIDENTE

  
Ing. Marco Nuñez  
GERENTE GENERAL



NOTARIO TERCERO  
DEL CANTON TULCAN

En ejercicio de las atribuciones que me confiere la Ley Notarial y demás disposiciones legales CERTIFICO Que la fotocopia que se me presenta es igual al original.

DIV FE  
Tulcan, a

28 ABR. 2009



  
Dr. Marco Nuñez  
NOTARIO TERCERO  
DEL CANTON TULCAN

