

INFORME DE LA ADMINISTRACION A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS DE CURTIDURIA TUNGURAHUA S.A.

MARZO 2010

Señores Accionistas:

En concordancia a lo dictaminado en el Estatuto de la Compañía y dando cumplimiento a las disposiciones de la Ley de Compañías, presentamos el informe de administradores correspondiente al ejercicio económico terminado el 31 de Diciembre de 2009.

ENTORNO

El año 2009 presentó escenarios de distinta índole para la economía del País en general y en especial para nuestro giro industrial, pasando por inyecciones ingentes de dinero a través de la banca y otros organismos gubernamentales hasta la aplicación de políticas de proteccionismo que favorecieron a todo el giro de cuero calzado y textiles.

La evolución del producto interno bruto del País en el último año tuvo un efecto retardado a los embates de la economía internacional, veníamos de un crecimiento del 2.33% a mediados del 2008 para aterrizar en un negativo 0,21 % a mediados del 2009 y finalizamos bordeando un crecimiento de 1% al finalizar el año, consideramos muchas las variables que nos llevaron a esta volatilidad, de entre las cuales la principal fue la recompra de bonos global 12 y 30 con el default declarado por el gobierno ecuatoriano, mismo que nos puso en una situación comprometedora en los mercados internacionales, frenando en mayor grado la inversión internacional y poniendo en riesgo las inversiones existentes (especialmente petroleras). Adicionalmente que, los precios del petróleo alcanzaron los niveles más bajos de los últimos 3 años, llegando a un promedio de US 25 por barril. Sumado a que los promedios de producción con respecto al año anterior tuvieron una baja aproximada de un 4%.

Afortunadamente los precios del petróleo tuvieron una escalada ascendente que nos permitió fluctuar la balanza de pagos y estabilizar de alguna manera el grave contingente monetario que podíamos haber tenido por la falta de divisas. A esta decisión, se sumó el proteccionismo impuesto por el gobierno a cierta parte de la industria nacional debido a la inestabilidad de las monedas de los Países vecinos; especialmente, creando la salvaguarda de protección cambiaria, misma que permitió que muchas empresas adquirieran mayor hegemonía en el contexto nacional debido a la carga impositiva sobre los competidores extranjeros.

Nuestro sector, fue uno de los más favorecidos, dado que se logró frenar grandes cantidades de importaciones, especialmente de países asiáticos, que inundaban nuestros mercados a precios irrisorios; que de ninguna manera hubiéramos podido competir.

EL mercado del cuero y calzado tuvo un crecimiento de aproximadamente un 20 % luego de 6 meses de aplicada esta salvaguardia, lo cual provocó que se incentiven una buena parte de artesanos del cuero y que la mayoría de empresas del País generen una demanda abundante de pieles y productos de cuero en general. Afortunadamente este crecimiento agresivo no generó fluctuaciones importantes en los precios de materia prima por lo cual la planificación del año estuvo dentro de los parámetros establecidos en inicios.

La inflación anual se ubico en un 4,44%, es decir, 50% menos que el mismo indicador del año anterior, en este punto debemos destacar que el índice de precios al productor tuvo interesantes bajas, que en nuestro caso pasaron de un 7% a un 5% en términos generales. Es importante acotar, que el hecho de conservar el dólar como moneda, nos ha protegido, en estos períodos de crisis financieras globales, de tener galopantes inflaciones por las irresponsabilidades en el manejo de la política monetaria. Al compararnos con la inflación estadounidense, el período deflacionario que vivió dicho País el año 2009, les obligo a mantenerse con tasas de interés bajas para balancear la depresión que tuvieron en el consumo, situación que nos favoreció colateralmente en comparación con otros países de la región.

Con respecto al mercado laboral, al cerrar el año 2009 el desempleo fue mayor, pasando de 7,3% a 7,9 % (datos oficiales del banco central), situación contrastante en el centro del País, donde hemos sentido un crecimiento del mercado laboral industrial que en datos oficiales de proyecta en un 1,8%, muy seguramente la incidencia agrícola (descendente) en este indicador pesa más que

el crecimiento industrial sostenido del año. (en CT 3el crecimiento fue de un 25%)

A pesar de esta situación, vemos que las remesas de migrantes, han tenido una importante recuperación, nunca llegando a los niveles record del año 2007, pero si recuperando los niveles alcanzados en el 2006, lo que de alguna manera, también ha generado un incentivo en el consumo y lo que es más; que el sistema financiero nacional como un todo, haya crecido en captaciones de manera interesante.

Finalmente y fruto de las fuerte sequía que vivió el País a finales del año, nos vimos forzados a pasar una crisis energética que nos llevó a paralizarnos periódicamente por falta de este recurso, lo cual afectó significativamente la industria nacional. A pesar de esta situación, Curtiduría Tungurahua, realizó los esfuerzos necesarios para trabajar de acuerdo a las posibilidades y no frenar las entregas de cuero con nuestros principales clientes.

LA COMPAÑÍA

Fruto del fuerte crecimiento que hemos tenido, nuestra administración se ha enfocado a direccionar nuestro Plan Estratégico como punto de partida de operación, sesgando las mejoras a la administración de la producción. Hemos proyectado un crecimiento interno de producción y productividad, que nos ha llevado a cumplir las metas establecidas y atacar los mercados con mayor coordinación.

Del Mercado

La situación del mercado a nivel general, se presenta favorable para el año, experimentamos un crecimiento del 7%, generado principalmente por el crecimiento de nuestros principales clientes. Nuestro objetivo se basó en crecer la cartera de los clientes ya conocidos, a través de criterios de servicio personalizado y atención diferenciada, lo cual hizo que podamos mantener las cuentas de

exclusividad en ciertas marcas, y proyectar cueros de mayor rentabilidad en los mismos clientes

Nuestro mix de ventas sigue siendo dominado por el volumen de producción en productos escolares, del total de nuestra cartera, nuestro principal cliente es Plasticaucho Industrial con un 26,52% seguido de Inducalsa (BUNKY) con un 14%, el resto de clientes está atomizado en un máximo de 4% por cliente. Debemos destacar que el mercado de Quito ha tenido un crecimiento agresivo (140%) que ha permitido amortiguar la pérdida de venta de exportación y proyectar un crecimiento interesante de ventas y producción para la empresa.

El mercado de Ambato, sigue siendo el de mayor importancia para la empresa, tenemos expectativas muy agresivas para el año entrante, utilizando métodos más eficaces de mercadeo por zona geográfica

En Cuenca, hemos experimentado un decrecimiento, en parte nosotros somos responsables del mismo, dado que es el mercado menos rentable para la empresa. El hecho de tener un distribuidor exclusivo para la zona hace que los precios de comercialización no sean atractivos para los clientes finales disminuyendo la competitividad de nuestros productos.

En Guayaquil, hemos decidido no crecer más, consideramos que con los montos de riesgo que nos manejamos en este mercado, estamos cubiertos ante eventualidades genéricas. De experiencias anteriores colegimos que es preferible desarrollar más mercados de la Sierra que comprometer producto en la Costa.

En cuanto al mercado internacional, la crisis interna de Venezuela y el riesgo que implica continuar con las exportaciones a dicho País, nos hizo frenar abruptamente este emprendimiento, nos vimos obligados a experimentar nuevas fronteras y es así que viajamos a Centro América en el mes de Mayo del año 2009, teniendo resultados halagadores en cuanto a reconocimiento de marca; situación que nos permitió ser partícipes de la Feria de Cuero y Calzado de Guatemala, siendo los únicos expositores a nivel internacional. De este concurso, hemos podido enviar 3 embarques esperando que nuestro producto tenga la acogida del caso. De igual manera hemos realizado algunos viajes a Perú y hemos encontrado interesantes demandas de nuestro producto, consideramos que cumplimos con las expectativas de calidad. Hemos generado una alianza estratégica con un comerciante de cuero de la localidad, quien a su vez, ha

realizado inversiones interesantes para buscar un posicionamiento de nuestro producto en las principales fábricas de calzado de Lima.

En cuanto al mercado de menudeo, continuamos con nuestro almacén en Ambato, mismo que ha reflejado un crecimiento interesante mensual, de esta experiencia, hemos decidido emprender un almacén de cuero en el centro de Quito, todavía no vemos los resultados deseados, sin embargo, tenemos una expectativa muy importante de este mercado, sobre todo porque nos permite tener un medio propio de liquidación de saldos, sin comprometer precios en mercados donde el propio producto se vende por la marca Curtiduría Tungurahua.

De la Operación

El presente año ha representado una serie de retos en el interior de la empresa. A pesar de que hemos gozado de cierta estabilidad en el precio de la materia prima, estuvimos avocados a deficiencias de calidad de nuestro principal proveedor de wet blue; Servicueros, con lo cual tuvimos que reforzar nuestro centro de ribera pasando de un aproximado de compras de 2000 pieles mensuales a duplicar estas compras y buscar alternativas de compra de wet blue en el exterior.

Esta demanda interna hizo que utilizemos gran parte de nuestro capital de reserva e incluso que acudamos a los bancos para buscar el financiamiento adecuado para llenar a tener las reservas del caso en los cueros. Debemos resaltar que no manejamos bien estos inventarios y que la rotación de los mismos fue uno de los principales factores identificados para mejorar. Hemos tenido que poner candados muy exigentes a las compras de producto, llegando a jugarnos al límite de nuestro riesgo de proveeduría en función de que todas las personas que tomamos decisiones en la empresa, relacionemos el factor financiero como el pilar fundamental de continuidad. El costo promedio de compra de pieles crudas fue de US19,45.

En el área de teñido, hemos tratado durante todo el año de llegar a mejores niveles de productividad teniendo resultados satisfactorios a la luz de las capacidades internas, a continuación presentamos una gráfica de las bandas producidas en este centro:

Debemos destacar que hemos realizado fuertes inversiones en maquinaria durante este año en el centro de teñido, primero adquiriendo una máquina

“molliza” de última tecnología que nos ha permitido diferenciarnos fuertemente de la competencia en cuanto a la suavidad y textura del cuero, adicionalmente que la eficiencia del proceso ha aumentado significativamente. Esta máquina tiene estimado generar crecimientos de área de hasta un 8 % mismo que nos generará un impacto casi del mismo nivel en la facturación.

El centro que mayor dedicación hemos tenido es el acabado de cuero. Hemos trabajado de manera continua con una rutina de 3 turnos con 3 grupos de gente, llegando incluso a rotar los 7 días de la semana dado el crecimiento en la demanda, los resultados de la siguiente gráfica, muestran algo de volatilidad, misma que se debe a los distintos períodos de ciclicidad de ciertos productos y un poco al desmedido crecimiento en la demanda que produjo des-organización interna en la planta. De igual manera en este centro hicimos algunas inversiones que deberían permitirnos aumentar la productividad para el presente año. Compramos un bombo de abatanado de acero inoxidable, con el cual podemos tener mejores resultados en algunos tipos de cuero, así como también realizamos una actualización del software de la máquina pintadora tomboni, esta actualización nos permite analizar consumos para unidad de medida de piel, en función de buscar ahorros y mayores eficiencias en los consumos de los químicos.

Con respecto al Recurso Humano, hemos experimentado una variación de políticas y administración que de alguna manera ha causado un impacto positivo en el personal, tenemos definidas políticas claras en todos los aspectos de la relación contractual. En el mes de noviembre contratamos la asesoría del Doctor Victor Robalino, persona de mucha experiencia en el manejo de nómina, hemos realizado conjuntamente un diagnóstico de nuestra situación y hemos colocado los candados necesarios para que la administración de RRHH sea segura y más que todas las cosas justa para las partes. En futuros directorios se presentarán las conclusiones del trabajo realizado desde esta fecha.

De enero a diciembre

- El número de total de colaboradores crece en un 22%
 - En el área operativa crece en un 28%

- En el área administrativa crece en un 6%
- La relación porcentual entre el área operativa y administrativa

- En enero era de 67% y 33%, respectivamente
- En diciembre fue de 72% y 28%, respectivamente

A continuación se presenta una gráfica con el costo nominal mensual:

Aspectos Financieros

El año 2009 significó para la empresa otro año de expansión y crecimiento, el hecho de tener estabilidad en los precios de compra de materia prima, hizo que nuestra planificación de mediano plazo sea certera y nos permitió aumentar los márgenes de operación con respecto al año 2008.

El 56% de nuestra operación se financió con recursos propios, el 69% fue destinado a capital de trabajo por expansión y el 31% para infraestructura y maquinaria. Este año hemos logrado consolidar un solo cuerpo de terrenos donde irán las nuevas instalaciones y además hemos financiado parte de la nave industrial que se espera tenerla lista para el mes de Septiembre de 2010.

Los índices de rentabilidad nos muestran rendimientos muy atractivos con respecto a años anteriores obteniendo resultados de 55% con respecto al capital y 24% con respecto al patrimonio. El resultado del año alcanzó la cifra de US399,000, resultado histórico para la Empresa Curtiduría Tungurahua.

Debemos resaltar el trabajo realizado por el departamento financiero durante el año, no solamente por los resultados, sino también debido a que el presente año fuimos auditados por el SRI. A su vez, queremos resaltar la permanente asesoría del Ing. Wilson Mariño y Santiago Muñoz como asesores financieros y tributarios de la firma.

Recomendaciones

Esta administración solicita a la junta de accionistas, el apoyo incondicional para culminar el proyecto de nuestras nuevas instalaciones en el Parque Industrial de Ambato. Luego de incesantes luchas de variada índole vemos que este proyecto está próximo a hacerse una realidad. La construcción de la nave industrial está en proceso, previendo la finalización de la misma para el mes de Septiembre del presente año, fecha en la cual procederemos con la instalación de toda la

maquinaria que tenemos contratada y comprada en función de poder arrancar los primeros procesos de acabado para el mes de diciembre. El proceso de transición es muy sacrificado y complejo, por lo cual nos venimos preparando desde ahora para afrontar esta situación.

Los resultados de la empresa han sido muy halagadores y esperamos que estos niveles de rentabilidad podamos mantenerlos y sobrepasarlos en futuros años. Los niveles de crecimiento proyectados para los siguientes años serán cubiertos con las inversiones realizadas, tanto en cantidad como en calidad. Por este motivo, pedimos a la junta la reinversión del 100% de utilidades para poder honrar en menor plazo las deudas adquiridas tanto para el crecimiento de mercado como para la expansión de nuestra nueva planta.

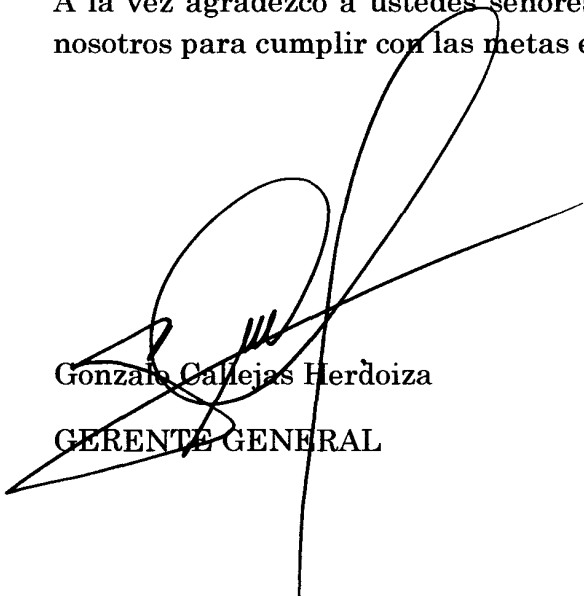
A continuación, nos permitimos presentar el cuadro de la sugerencia del destino de utilidades del presente año, solicitando la autorización para proceder como está descrito:

U T I L I D A D		
Amortización	11865.85	399064.80
15% Trabajadores	63,521.04	
Impuesto Renta	50,706.73	
Reserva Legal 10%	0.00	
Capitalización	272,971.18	
	399,064.80	399,064.80
Diferencia:	0.00	

Una vez más dejo constancia de gratitud especial al Lic. Gonzalo Callejas Chiriboga, por su constante retroalimentación, seguimiento, auditoria y consejo de todas y cada una de las decisiones que se toman para preservar el patrimonio accionario. A la vez hago extensivo el agradecimiento al Sr. Ricardo Callejas Chiriboga por el constante apoyo y asesoría en la construcción de nuestros nuevos predios.

De igual manera, quiero reconocer el apoyo brindado por el directorio de la empresa, sin cuyo contingente sería más difícil el trabajo. Doy un profundo reconocimiento al personal, tanto administrativo como operativo por los altos niveles de compromiso y lealtad a la familia y al nombre que representan.

A la vez agradezco a ustedes señores accionistas por la confianza depositada en nosotros para cumplir con las metas establecidas.



Gonzalo Callejas Herdoiza

GERENTE GENERAL

