



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

**MARZO 2008**

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 2007.

**ENTORNO**

Nuevamente experimentamos un entorno que puede ser visto como adverso, ante la serie de circunstancias y expectativas que ha generado el Gobierno y su nueva asamblea constituyente. En todo caso analizamos que las cifras económicas oficiales consideran un crecimiento del 4.6% anclado en el sector no petrolero, lo cual implicaría un fenómeno diferente al que podemos sentir y apreciar a nivel nacional.

En definitiva el cambio de reglas de juego que se planteó, especialmente a nivel tributario, deja ver altas probabilidades de pronosticar como un año recesivo; principalmente por el temor a la inversión que se ha sembrado por parte de la nueva "Ley de Equidad Tributaria" hacia los capitales, tanto internos como externos, situación que se esclarecerá durante el primer trimestre del año.

Con respecto al gasto, el gobierno ha aplicado políticas sumamente asistencialistas, creciendo en un 34% (según cifras oficiales); que si bien es cierto es una inyección

*OK*

fuerte de circulante al País, consideramos una medida cortoplacista, que sin solucionar los graves problemas de corrupción y desviación de fondos, servirán para seguir alimentando arcas que no necesariamente aumentarían la capacidad productiva del País, que debería ser la principal beneficiada. Sin embargo vemos que la tasa de desempleo ha bajado (según cifras oficiales) ubicándose en el 6.11%. Debemos enfatizar que la forma de cálculo cambio, por lo cual prevemos que esta cifra esté sesgada con fines populistas.

En temas de Balanza Comercial, observamos un mejoramiento que principalmente ha sido inducido por el precio del petróleo, sin embargo hemos palpado esfuerzos gubernamentales por proteger la producción nacional, que en nuestro caso, de alguna manera ha sido favorable.

Quedamos expectantes al reglamento de aplicación de la nueva “Ley de Equidad Tributaria”, luego de lo cual tendremos que tomar decisiones trascendentales en cuanto a nuestra operación.

Esperamos y confiamos en que las políticas gubernamentales nos favorezcan por la serie de proyectos de inversión que tenemos planificados y comenzarán a ejecutarse en el mes de abril del presente año, en todo caso como política general de la compañía, hemos decidido continuar con factores de riesgo medidos, tomando muy en cuenta las circunstancias que nos permitan siempre, preservar y aumentar el patrimonio de los accionistas.

## **LA COMPAÑÍA**

Continuando con la política que establecimos en un inicio con respecto a la sectorización interna de la planta, hemos procedido a dividir la operación de la empresa en Ejes, mismos que han servido para marcar las prioridades administrativas y atender



los problemas que hemos considerado como trascendentales para el éxito o fracaso de Curtiduría Tungurahua S.A.

#### **Del Mercado:**

Habiendo establecido pautas de operación por cada uno de los mercados que atendemos, este año logramos tener un marcado crecimiento en ventas generales con respecto al año anterior, mismo que estuvo apalancado; principalmente en nuestro principal cliente; Plasticaucho Industrial, y en buena medida en el mercado exterior, a donde se logró consolidar una parte importante de nuestra venta, por otro lado el mercado de Cuenca de igual forma tuvo un crecimiento importante. Hemos restringido el mercado de Guayaquil, principalmente por motivos de cartera, y en Ambato hemos logrado introducir una serie de clientes a quienes considerábamos de menor riesgo, sin tener los resultados esperados. Dado que el mercado de Quito no lo teníamos consolidado como lo habíamos planificado en un inicio, nos vimos obligados a contratar un vendedor que tenga conocimiento de la zona, para disminuir en buena medida el riesgo, sin embargo nos ha tomado un tiempo prudencial el seleccionar la persona que cumpla con los perfiles que exigimos al momento; consolidándose su contratación en el mes de Noviembre de 2007.

Hemos logrado mantener los convenios de exclusividad con Plasticaucho Industrial, lo cual nos ha dado ventajas competitivas importantes con respecto a nuestra competencia, por el volumen que esta Empresa nos permite manejar, somos conscientes que el cuero que demanda nuestro principal cliente no deja una rentabilidad adecuada, sin embargo nos permite financiar los costos fijos de nuestra operación; estamos con el proyecto de buscar mayores rentabilidades en estos productos, a través de la compra de materia prima más conveniente.

Lamentablemente no hemos logrado obtener mediciones certeras de mercado debido a la informalidad de nuestro giro, sin embargo consideramos que hemos logrado consolidarnos en una parte significativa del mercado formal, concentrándonos en

fábricas que por su forma y operación, representan mayores garantías para Curtiduría Tungurahua S.A.

A principios de año organizamos una rueda de negocios en la que participaron una gran parte de Empresas de todo el País. Todo esto, respaldados y apoyados en el grupo La Favorita, y la Asociación de Industriales Textileros del Ecuador (AITE). La Ronda de Negocios logró juntar a las principales comercializadoras del País: Megamaxi, Bebemundo, Payless shoes, Kiwi, Super Éxito, Marathon y el Éxito y se invitaron a más de 60 industriales del calzado, sean o no sean clientes de Curtiduría Tungurahua; a parte de darles a nuestros clientes la oportunidad de entrar directamente con estos compradores, este evento nos permitió discernir de entre los principales productores del País, en función de redondear esfuerzos hacia estos fabricantes. A pesar de las expectativas generadas en nuestros clientes, el evento no logró concretar ventas por parte de nuestros clientes, principalmente por estar muy por fuera del costo de los mercados internacionales; de donde generalmente se proveen de calzado estas grandes comercializadoras. Adicionalmente que algunos de nuestros clientes ya tenían una relación directa con las mismas. En todo caso, de este ejercicio, sacamos conclusiones relevantes y estrategias definidas de mercado.

En lo que respecta al mercado internacional, logramos gestionar una importante venta de cuero terminado obsoleto de Curtiduría Tungurahua; tal es así que logramos vender una buena cantidad bandas de un inventario que tenía muchos años, si bien es cierto, esta venta se realizó a un valor de rescate casi insignificante comparando los precios de reposición, sin embargo logramos colocar productos que eran considerados por nosotros como invendibles en el mercado nacional y logramos integrar al capital de trabajo de la empresa.

Consecuentemente, logramos colocar en Venezuela un contenedor adicional de producto terminado y adicionalmente se realizó una exportación a Colombia, con lo cual se dio a conocer nuestro producto, creando expectativas interesantes para el nuevo año. Con respecto al wet blue, de igual forma se lograron colocar 4 contenedores en México, sin embargo este producto tiene una rentabilidad nula o insignificante, dado

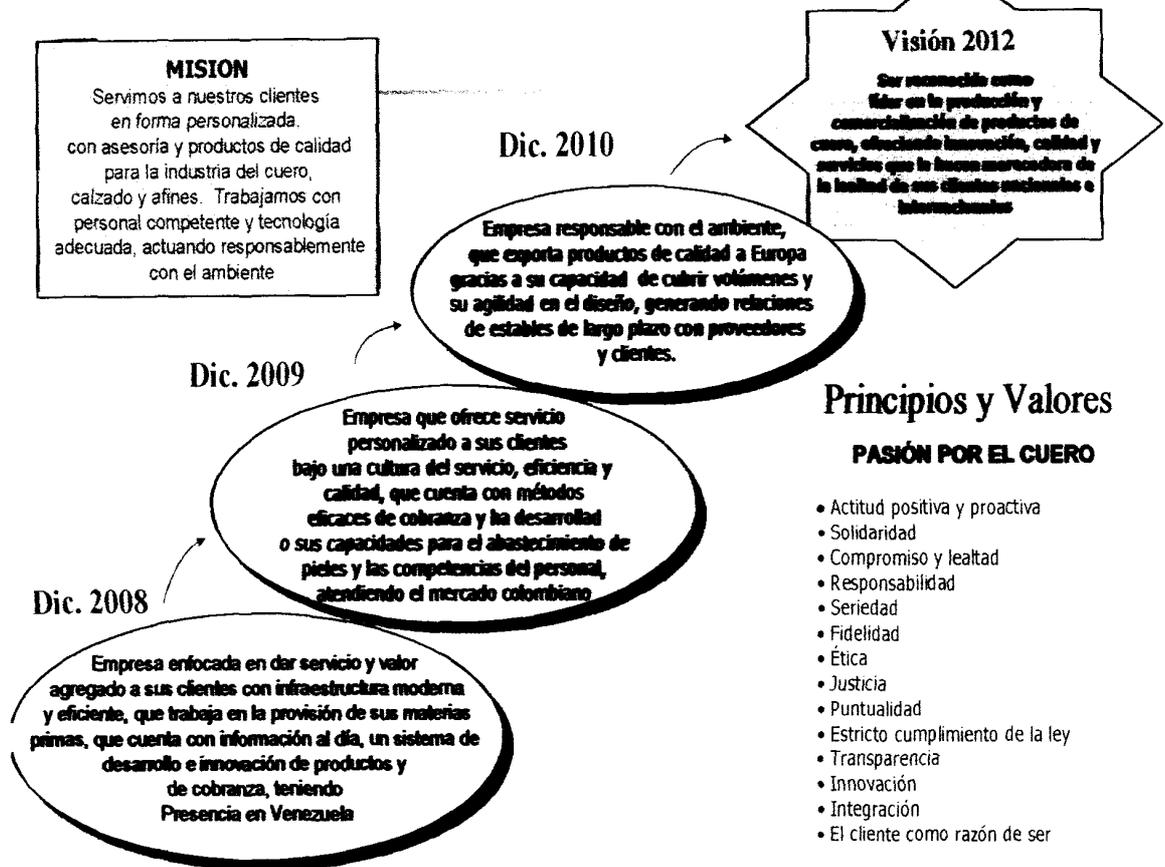


que es el producto que nosotros no utilizamos en nuestro proceso por ser de baja selección. El objetivo de estas exportaciones es recuperar el costo del producto para incorporarle inmediatamente a nuestro capital de trabajo.

Con respecto a los precios, hemos logrado generar un aumento significativo de los mismos, razón por la que hemos tenido que perder ciertos clientes, sin embargo de no haber tomado esta decisión, hubiéramos estado comprometiendo la rentabilidad esperada.

Se realizó un alcance del Plan Estratégico de la Empresa, mismo que dictaminó; en lo que respecta al mercado, y estableciendo como estrategias ofensivas, la consolidación en el mercado de Quito como una premisa y la presencia en el mercado Venezolano, por ser un mercado con gran déficit de abastecimiento. A continuación se presenta el Modelo Estratégico de Curtiduría Tungurahua, mismo que fue liderado por la empresa NovaTech. En la actualidad nos encontramos ejecutando los planes de acción que nos permitan dar cumplimiento a cada uno de los lineamientos anotados:

## Modelo Estratégico<sup>®</sup> de Curtiduría Tungurahua



Con respecto a la cartera, vemos que a pesar de los esfuerzos realizados, seguimos teniendo problemas con la cartera de Guayaquil, los días de cobranza en general han disminuido en las operaciones realizadas en el año 2007, sin embargo sigue siendo un problema generalizado en nuestro giro de negocio, dado que nuestra competencia sigue brindando excesivos créditos a los clientes, dejándonos fuera por este tipo de ventajas corto placitas.

*al*

## **De la Operación**

Arrancamos el año con un abastecimiento de materia prima abundante, consideramos esta decisión como acertada, debido a que previmos los incrementos de materia prima y decidimos invertir en pieles para asegurar rentabilidad. Lamentablemente los precios de reposición nos castigaron drásticamente teniendo que comprar pieles con un incremento bastante significativo.

Esta tónica tuvimos que vivirla a lo largo de todo el año, la especulación de los comerciantes de cuero nos mantuvo fuertemente presionados; principalmente por el hecho de que tenemos convenios con algunas fábricas de producto terminado que debemos cumplir, sin poder trasladar los precios al mismo ritmo que nos trasladan los precios de materia prima.

El punto de abastecimiento de piel, siendo la base del rédito económico de nuestra industria, no ha sido bien atendido por nosotros por diversas circunstancias, hemos estado siempre preocupados por las estrategias internas de producción, calidad y en general de una diferenciación, en producción y ventas, sin embargo hemos descuidado, lo que hoy consideramos como puntal estratégico de nuestro giro de negocio. Adicionalmente; éste, fue uno de los factores preponderantes de nuestro plan estratégico de septiembre del 2007 donde se trazaron lineamientos muy puntuales con respecto al abastecimiento y a las estrategias que debemos considerar en función de llegar directamente a los introductores de ganado y saltarnos a los comerciantes. La meta propuesta es tratar de bajar el promedio de compra que se tiene en la actualidad.

El sistema de producción planteado para mediados de 2007, salió al aire en mayo y hemos tenido fuertes inconvenientes en la administración del mismo, principalmente por la forma de pensar del personal y la falta de costumbre de un reporte de actividades diario. Afortunadamente hemos controlado la situación, sin embargo tenemos mucho trabajo que realizar, las cuadraturas de los últimos meses nos han hecho caer en cuenta de muchas falencias que sin el sistema no las hubiéramos podido esclarecer.

El sistema maneja una filosofía de administración por ejes, mismos que comprenden una administración individual de cada uno de los centros de costo de la operación; desde el momento en que se reciben las pieles hasta el momento en que la piel se despacha como terminado, en cualquiera que sea su estado (semi-proceso o acabado). Este sistema permite de igual manera manejar la carga de personal por sección con lo que se puede absorber la asignación total por centro, generando ventajas en cuanto a la factibilidad o no de inversiones.

En producción, se ha logrado balancear los centros en función de optimizar el recurso humano al máximo, sin embargo, dado que la demanda de productos tiene una marcada variabilidad en el tiempo, hemos tenido que recurrir a aumentos de producción repentinos, que nos han obligado a trabajar las 24 horas del día con sólo dos grupos de gente. Situación que por ser temporal nos llevó a tomar la decisión no contratar más personal.

La operación inició un proceso de Mejoramiento Continuo, siendo parte de este equipo un buen porcentaje del personal operativo de la Empresa y buscando situaciones que nos lleven a encontrar soluciones por parte del mismo personal. Podríamos considerar que la primera ronda de proyectos fue un éxito, que sin embargo, sin la continuidad y responsabilidad de los integrantes de los diferentes grupos las mejoras no tendrán el éxito que fue planteado en el inicio de los mismos.

Dado que los proyectos fueron presentados a finales de año; su efectividad será medida y evaluada en el año 2008.

Una de las principales estrategias que establecimos este año fue la de alcanzar economías de escala, tratando de financiar costos fijos con volúmenes atractivos de producción, lamentablemente; y como se dijo anteriormente; este mecanismo no tuvo mayor efectividad debido a los constantes incrementos de la materia prima (piel).

Realizando un análisis individualizado del costo del producto, vemos que la mezcla de venta es uno de los principales factores de rentabilidad, nuestro costeo está basado en

los promedios de operación por mes, por lo que el costeo no lo hemos podido individualizar aún, hasta contar con una efectiva optimización del sistema. En el caso de las pieles, podríamos lograr sensibles rebajas, sin embargo podemos estar sacrificando calidad y consecuentemente perjudicando a nuestros clientes o nuestros inventarios al llenarnos de producto que no tenga la acogida necesaria. Por esto es importante que la parte técnica desarrolle propuestas en las que las fallas naturales de la piel sean el atractivo y no el menosprecio como es considerado en la actualidad. Somos concientes que Ecuador no sería un mercado atractivo para estas iniciativas, sin embargo con la política expansionista que estamos adoptando, esperamos tener éxito con este tipo de productos.

Uno de los riesgos principales que manejamos en esta administración es el manejo de los inventarios, lamentablemente para cumplir contratos debemos realizar compras extensas de materia prima luego de lo cual, el material debe ser escogido para cada una de las clasificaciones de producto que manejamos y es aquí donde encontramos acumulamientos de pieles de baja selección en cada uno de los filtros que vamos aplicando, como se demuestra en las gráficas, gran parte de nuestro capital reposa en el inventario en proceso, fruto de esta problemática hemos acudido a mercados internacionales para rescatar parte del costo del producto vendiendo los mismos a precios menores a los de compra, sin embargo tratando de reintegrar estos capitales a la Empresa para que sean reinvertidos en la compra de piel.

En lo que respecta a mantenimiento, el año precedente ha sido de mucha importancia dado que realizamos inversiones importantes en las máquinas de mayor dependencia, realizando análisis de las principales falencias de las mismas en función de disminuir al máximo los riesgos de paros. El Departamento de Mantenimiento realizó un calendario exhaustivo de preventivos, cumpliéndolos a cabalidad por lo cual no tuvimos mayores tropiezos o falencias por causa de maquinaria.

Adicionalmente realizamos importantes inversiones de crecimiento considerando las proyecciones que se tienen tanto en cantidad como en calidad. En el mes de octubre





Adicionalmente realizamos importantes inversiones de crecimiento considerando las proyecciones que se tienen tanto en cantidad como en calidad. En el mes de octubre realizamos un viaje a Estados Unidos en función de concretar la compra de maquinaria; que servirá en su mayoría para la nueva infraestructura planificada para el año 2008.

En lo que respecta al Recurso Humano, se han realizado fuertes cambios, tanto en la administración como en el control exhaustivo de la eficiencia del personal en todas las áreas. La Empresa realizó significativas inversiones en capacitación a lo largo del año con el objetivo de sacar el mayor grado de profesionalidad de las personas, siempre buscando la superación personal y consecuentemente el hecho de rodearnos de gente competente y más que todas las cosas leal a los principios fundamentales de operación.

Como parte importante de la operación del año, la empresa participó en la Asociación Nacional de Curtidores, ocupando la vicepresidencia, posición desde la cual, se tuvo una ingente participación en ámbitos de interés común del giro de negocio, buscando principalmente la protección gubernamental, en lo que respecta a la fuga de pieles. Afortunadamente los esfuerzos de la Asociación tuvieron éxito debido a que se publicó en el Registro Oficial una serie de leyes que obligan a los exportadores de pieles a reconocer sus operaciones en el Ministerio de Industrias, induciendo a la parte informal a declarar sus haberes, haciendo viables más controles por parte de la entidad.

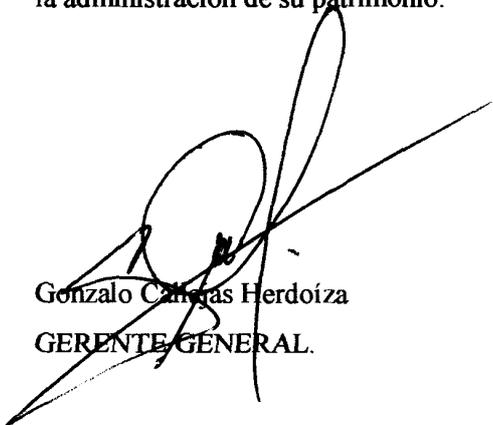
### **Recomendaciones**

Consideramos que a pesar de la crisis vivida a lo largo del año 2007, el giro de negocio y en particular Curtiduría Tungurahua, ha realizado importantes avances en cada uno de los ámbitos que podrían razonarse como atractivos para los accionistas. El principal es la incursión en el mercado internacional con producto terminado; que, según las experiencias de este año, ha generado expectativas importantes, que podrían



consolidarse en negocios de trascendencia para la Empresa, es por esto que solicitamos continuar con las inversiones planteadas, e iniciar el traslado de nuestra planta industrial a un lugar con mayores facilidades y ventajas en la producción.

Por último queremos dejar constancia del agradecimiento a todo el personal administrativo y operativo de la empresa, sin cuyo contingente hubiera sido imposible enfrentar una situación por demás adversa, ante las situaciones que se han presentado durante el año. Adicionalmente agradecer la confianza depositada por los accionistas en la administración de su patrimonio.



Gonzalo Callegas Herdoíza  
GERENTE GENERAL.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
REGISTRO DE SOCIEDADES

*Germania Aguilar* por

14 ABR. 2008