

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

MARZO 2009

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 2008.

ENTORNO

Acabamos de experimentar otro año lleno de incertidumbre política y económica, a pesar de que los indicadores oficiales mencionen lo contrario; el Banco Central del Ecuador presenta un crecimiento del PIB que bordea el 5,3% (cifra que se ratificará a finales de mes), crecimiento anclado en el dinamismo del sector no petrolero. Consideramos que el crecimiento mencionado si pudo haberse generado mayoritariamente el primer semestre del año, debido a la cantidad de gasto corriente realizada por el Gobierno Central, que a su vez genero mayor consumo de bienes y servicios por parte de la población, adicionalmente que se evidenció un crecimiento demasiado acelerado de la construcción, mismo que fue evidente por las exageradas subidas de precio en materiales de construcción en el mismo período.

Por la misma razón el primer trimestre del año denotó una baja considerable del subempleo; muy probablemente debido al mandato 8 decretado por el gobierno para eliminar la tercerización, en cuanto al desempleo, cifras oficiales señalan que el mismo ha tenido un ligero incremento, ubicándose en un 7,5% del PEA nacional.

En lo que respecta a nuestro giro de negocio, experimentamos un fenómeno muy peculiar a nivel internacional, mismo que afectó los mercados de manera considerable, sobre todo en los precios de negociación de pieles y wet blue. Este efecto fue producido por el mercado americano de tapicería y el consumo chino a nivel general; el primero dado por el inicio de la crisis americana, cuya demanda; principalmente de carros de lujo, bajó considerablemente. Y el segundo debido a que el Gobierno Chino suspendió

la producción de todo tipo de industria contaminante debido a la realización de las Olimpiadas. Luego de estos eventos el mercado internacional tuvo un colapso tal, que existen muchas empresas en Colombia sobre todo (de las que se conoce), que tuvieron que cerrar sus operaciones debido a que su producto fue declarado en abandono y por lo tanto no fue pagado, tenemos conocimiento que algunos exportadores ecuatorianos de wet blue, corrieron con la misma suerte.

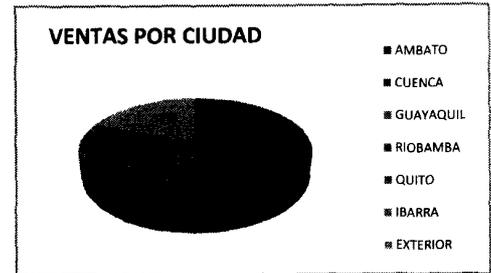
LA COMPAÑÍA

Siguiendo los lineamientos de nuestro Plan Estratégico, nos hemos enfocado a ganar participación de mercado en sectores donde fuimos considerados como débiles, adicionalmente que hemos tratado de profesionalizar la administración interna de la Empresa formalizando procesos y procedimientos que nos permitan prepararnos para tiempos adversos. A continuación un resumen de lo ejecutado en cada una de las áreas estratégicas de Curtiduría Tungurahua.

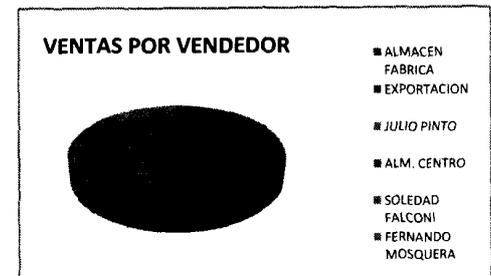
Del Mercado:

Nos pusimos una meta de crecimiento de un 10% para el año debido a que el crecimiento del año 2007 fue bastante agresivo y las limitaciones de capital que teníamos de momento, no nos permitían planificar mayores alcances, hemos diversificado este crecimiento de forma que nos permita tener un riesgo medido, evadiendo mercados y clientes problemáticos de años anteriores. A continuación se presenta un cuadro con el porcentaje de participación por ciudad y vendedor; incluyendo la exportación:

CIUDADES	TOTAL	Porcentaje
AMBATO	\$ 2.220.062,81	40,99%
CUENCA	\$ 303.723,11	5,61%
GUAYAQUIL	\$ 1.031.227,98	19,04%
RIOBAMBA	\$ 2.887,52	0,05%
QUITO	\$ 879.579,56	16,24%
IBARRA	\$ 890,18	0,02%
EXTERIOR	\$ 1.059.129,37	19,55%
TOTAL	\$ 5.416.547,15	100,00%



VENDEDOR	TOTAL	Porcentaje
ALMACEN FABRICA	\$ 1.831.358,21	33,81%
EXPORTACION	\$ 1.208.868,49	22,32%
JULIO PINTO	\$ 1.167.023,38	21,55%
ALM. CENTRO	\$ 4.716,51	0,09%
SOLEDAD FALCONI	\$ 600.659,21	11,09%
FERNANDO MOSQUERA	\$ 684.874,73	12,64%
TOTAL	\$ 5.416.547,15	100,00%



Se puede apreciar de esta información que hemos tratado de balancear el riesgo por zonas, teniendo como resultado que en Ambato tenemos nuestra mayor dependencia, principalmente influenciada por nuestro trascendental cliente; Plasticaucho Industrial, a quien hemos vendido el 22% de nuestra cartera total, con un monto de US\$1,160,000, debemos destacar que hemos disminuido la dependencia de cartera en este, nuestro principal aliado.

Le sigue a esta cartera, el mercado de exportación, que este año llegó a significar un 19%. Nos ha costado mucho trabajo entrar en este mercado en lo que tiene que ver al producto terminado, sabemos que competimos con empresas muy poderosas especialmente colombianas.

Muchas han sido las variables de aprendizaje que hemos tenido que desarrollar. Este mercado, nos ha permitido liquidar inventarios de cuero de baja selección que teníamos acumulado fruto de las compras agresivas de pieles que realizamos a finales del 2007 y principios de 2008 para poder cumplir con las metas planteadas de producción y ventas. Tuvimos la oportunidad de presentar nuestras nuevas colecciones de cuero terminado en la feria de Bogotá, Colombia, de febrero del 2008, en esta feria se concretaron los principales negocios internacionales del año, que a pesar de no estar favorecidos por la

moneda (el dólar se apreció en la mayoría de países de América del sur), el producto logró impactar favorablemente en estos mercados. Lamentablemente no pudimos concretar negocios en Colombia, principalmente debido a la pérdida de competitividad de la moneda.

A finales de año, por el mes de Octubre participamos en la feria MIPEL realizada en Milan, Italia; tuvimos la oportunidad de ver y analizar las principales tendencias de moda para este año, nos entrevistamos con una serie de clientes de Wet Blue a quienes les interesó mucho nuestro producto, hemos venido dando seguimiento de este potencial mercado desde entonces, sin embargo la crisis internacional del cuero han rezagado estos mercados, presentando una sobre oferta con precios muy inferiores a los que nosotros podríamos ofrecer.

De igual forma, se hicieron intentos de comercialización en Centro América, llegando a la conclusión de que debemos aperturar estos mercados con nuestros propios medios. Las experiencias obtenidas a través de este año de incursión en mercados internacionales han colocado a nuestros productos en sitios preponderantes en algunos mercados a nivel internacional.

Guayaquil sigue siendo una porción importante de ventas para la Empresa (18,76%), sin embargo es el mercado de mayor riesgo, de alguna manera hemos logrado bajar los días de pago en la mayoría de nuestros clientes. Este mercado ha significado para la Empresa pérdidas abundantes a lo largo de su historia.

De momento, seguimos en el mercado de Guayaquil, en clientes a los que hemos considerado de menor riesgo. Los últimos 5 meses, la mayor parte de gestión en esta zona se dedica a la cobranza, tanto de nuevas obligaciones como de las pasadas.

Queremos resaltar que hemos recuperado el mercado de Quito, mismo que al momento contempla el 16% de nuestra cartera, en un inicio estuvimos escépticos por el riesgo que implica un crecimiento adicional sin las garantías del caso, sin embargo, este mercado ha llegado a convertirse en la mejor cartera de Curtiduría Tungurahua.

Por último queremos resaltar que hemos triplicado las ventas en la zona de Cuenca, a través de nuestro distribuidor Juan Carlos Albornoz.

Este año creamos un almacén de remate de cuero en la ciudad de Ambato, esta operación nos ha permitido liquidar una buena parte de nuestro material, sin embargo debemos seguir invirtiendo en su consolidación, dado que todavía genera un costo operativo adicional a su propia e independiente mantención. Hemos venido creciendo en la facturación de este local y consolidando clientes con la premisa de venta de contado, lo cual de alguna manera favorece a la operación.

De la Operación

La demanda de nuestro producto, arrancó este año con un empuje muy importante, es el mes de Enero de mayor producción y venta a lo largo del período de análisis, el precio de nuestra materia prima subió con respecto al año anterior, principalmente debido a la especulación de los comerciantes de pieles, quienes siguieron sacando la piel en forma indiscriminada por las fronteras norte y sur.

A pesar de esta situación, realizamos ingentes esfuerzos para tratar de captar la mayor cantidad de pieles posible, siempre que cumplan con un estándar de calidad establecido, es así que el Sr. Patricio Callejas, visitó algunos camales de la costa realizando rutas intensas tratando de conseguir pieles a menor precio conservando los requerimientos de calidad planteados desde un inicio, realizamos fuertes inversiones en estos rubros, sabiendo que nos arriesgábamos en cuanto a la calidad de la piel, lo cual provocó que nos llenemos de material defectuoso, minando nuestros capitales operativos; que, dado el crecimiento que veníamos teniendo, eran muy necesarios. Afortunadamente, la totalidad de esta piel, la logramos colocar en el mercado internacional.

La alianza con Servicueros es considerada como estratégica por esta administración, somos concientes de que estamos cediendo puntos de rentabilidad, al ser comparados con la producción realizada en nuestra planta, sin embargo, existen algunas ventajas como por ejemplo: no cargamos con inventarios que no tendrían un destino final en nuestros acabados, utilizando capital de trabajo; dado que las compras se las realizan de cuero escogido, nos reservamos el derecho de tomar solo lo que nos sirve, obviamente teniendo el firme compromiso de comprar la totalidad de clasificaciones altas de esta producción. Otra ventaja y muy palpable es que la Empresa Servicueros, tiene una alianza estratégica con el camal más importante y prestigioso del País, situación que nosotros también podríamos obtener, sin embargo deberíamos asignar grandes cantidades de dinero a este rubro, descuidando de alguna manera nuestro objetivo central que es el de acabar y vender cuero con valor agregado.

Parte del cuero que no es utilizado para nuestros procesos y que pertenece a Servicueros, logramos vender al exterior, con lo cual de alguna manera se bajo el costo promedio de inventario generando beneficios para la Empresa.

Este año, incurrimos en la inversión de una máquina medidora de wet blue; varios objetivos nos llevaron a esta decisión: primero el mercado internacional de wet blue, demanda de una cordura total en los datos proporcionados para la transacción, lamentablemente al ser vendidas las pieles en promedio, experimentamos pequeñas diferencias que tuvimos que solucionarlas con los clientes, generando disconformidas de los mismos. Por otro lado, la compra de pieles en wet blue que realizábamos la hacíamos con un criterio de promedios, situación que nos dejaba una incertidumbre en los lotes de cuero comprados. Con la adquisición de este máquina, adicionalmente tenemos un control interno de desperdicios, mismo que nos permite retroalimentarnos de forma permanente de los excesos de recorte que podríamos tener.

Los señores Ricardo Callejas Cobo y Patricio Callejas Sevilla, realizaron un viaje a Colombia y se recorrieron por tierra desde la ciudad de Cali hasta Bogotá, buscando oportunidades de compra de cuero, tanto en crudo como en wet blue, la intención de este viaje fue tratar de encontrar alternativas, incluso viendo la posibilidad de crear nosotros una empresa en Colombia para procesar nuestra propia mercadería, luego del

informe presentado y el análisis económico realizado vimos que no fue viable tal proyecto.

La sección de teñido tuvo la incorporación de uno de los bombos inoxidables adquiridos el año anterior para la planta nueva; con lo cual aumentamos la capacidad de la sección en un 14%, hemos tenido altos niveles de producción en esta sección, obligándonos incluso a duplicar turnos en algunas ocasiones para poder cumplir con los compromisos pactados.

Quiero resaltar el apoyo brindado por el departamento de sistemas para la administración de producción, nuestro sistema de control, nos ha permitido mejorar la administración de inventarios, y controlar los consumos tanto de pieles como de químicos de una forma más profesional y verídica, debemos reconocer que aún nos falta mucho por hacer en este aspecto y el año entrante deberemos reforzar fuertemente la capacitación de nuestro personal para que las decisiones que se tomen, tengan la objetividad deseada.

En lo que tiene que ver al recurso humano, hemos seguido con una política de capacitación constante en todas las áreas de la Empresa, tenemos un resumen de todo el trabajo realizado en el anexo.

Adicionalmente se adjuntas los informes de comercio exterior y de sistemas.

El departamento de mantenimiento trabajó intensamente durante todo el año para tener la maquinaria a punto. Debemos destacar el hecho de que el segundo semestre del año, se trabajó 24 horas de la sección de acabado lo cual demandó de trabajo adicional por parte de estas personas.

Adicionalmente hemos venido trabajando con una persona a tiempo completo en el mantenimiento de la maquinaria que vino de USA.

Aspectos Financieros

El crecimiento que ha mantenido la Empresa los últimos dos años, ha demandado de ingentes recursos económicos para su financiamiento, experimentamos fuertes subidas de costos comparados con los costos del año anterior, dado principalmente en la materia prima, y mano de obra directa por los decretos gubernamentales.

El 57,94% de nuestras operaciones es financiado con recursos propios. Al cierre del año, nuestro financiamiento corriente corresponde al 72,02% principalmente utilizado para financiar el capital de trabajo; versus el 27,99% de largo plazo utilizado para comprar uno de los terrenos nuevos del Parque Industrial. El presente año hemos tenido que *invertir gran cantidad* de recursos en la compra de terrenos para el futuro movimiento de nuestra planta, esto debido a que después de haber analizado profundamente la posibilidad de instalar nuestra fábrica en los terrenos actuales(PIA), hemos concluido que sería totalmente desfavorable dada la ubicación del mismo. Al momento nos encontramos analizando el financiamiento para la construcción de la planta nueva.

Consideramos que el terreno donde se encuentra asentada la fábrica actualmente tiene un valor muy alto para la rentabilidad que arroja el negocio, tenemos algunos proyectos en mente para aprovechar la plusvalía del mismo, por lo que es imperioso que movamos nuestras instalaciones cuanto antes. Adicionalmente que en muy corto plazo, las ordenanzas municipales actuarán sobre nosotros restringiendo la producción de cuero en la zona donde permanecemos al momento.

Los índices de rentabilidad del negocio arrojan cifras interesantes, comparadas con el capital (26,25%) y versus el patrimonio con el (11,4%). Estos niveles de rentabilidad dependen en gran medida del costo de la piel, se estima que el valor de este rubro bajará considerablemente el año entrante.

El nivel de riesgo (crecimiento en ventas) que hemos asumido este año es muy alto con respecto a años anteriores, el resultado de este ejercicio llega a US\$ 257,218 correspondiendo al 4,7% sobre ventas, esta administración sugiere a la junta realizar la correspondiente conciliación tributaria y enviar la totalidad del restante a reserva

facultativa, en función de contar con este dinero para las inversiones programadas para el presente año.

Debo resaltar que durante el año, hemos tenido la asesoría financiera del Ing. Wilson Mariño, quien nos ha ayudado a reestructurar el departamento financiero y ha capacitado a todo el personal del área en función de buscar mayores y mejores rendimientos. Quiero hacer constar en este informe un especial reconocimiento al personal del Departamento de Finanzas, quienes han respaldado profundamente el trabajo de esta administración.

Recomendaciones

Nos permitimos recomendar a los accionistas seguir impulsando el crecimiento de Curtiduría Tungurahua, al momento somos los líderes indiscutibles a nivel nacional en ventas, no debemos desaprovechar el trabajo realizado. Si bien es cierto la rentabilidad no es la más adecuada (sobre ventas), si nos comparamos con otros giros empresariales, consideramos que han sido años difíciles por lo que las inversiones realizadas no rinden su fruto aún. Tenemos muchas expectativas sobre este año y esperamos que con el crecimiento planteado el negocio vuelva a tener los niveles de rentabilidad de antes.

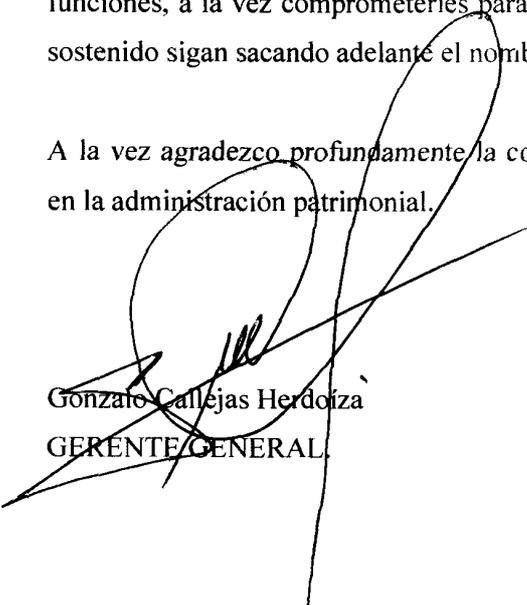
A continuación me permito poner a consideración de esta junta la sugerencia del destino de utilidades del presente ejercicio, solicitando la autorización para proceder como se ha planteado:

UTILIDAD		
Amortiza 2003	20027,30	257218,00
15% Trabajadores	40383,11	
Reserva Legal 10%	13959,82	
Reserva Facultativa. 100%	125638,36	
Imp. Rta 2007	57209,41	
Reserva Estatutaria 0%	0,00	
	257218,00	257218,00

Quiero dejar constancia de un especial agradecimiento al Lic Gonzalo Callejas Ch. quien ha estado permanentemente pendiente del trabajo financiero de la Empresa y ha sido quien ha llevado adelante conjuntamente con esta Gerencia las soluciones ante la cantidad de problemas que se han tenido que enfrentar por el movimiento de nuestra planta al PIA.

De igual forma quiero agradecer a todo el personal tanto operativo como administrativo de la empresa quienes han demostrado lealtad, compromiso y profesionalismos en sus funciones, a la vez comprometerles para que a través de la capacitación y el desarrollo sostenido sigan sacando adelante el nombre de Curtiduría Tungurahua.

A la vez agradezco profundamente la confianza depositada por los señores accionistas en la administración patrimonial.



Gonzalo Callejas Herdoiza
GERENTE GENERAL