



## **INFORME REPRESENTANTE LEGAL**

Quito, 25 de marzo 2020

### ***Resumen Ejecutivo de Gerencia año 2019 dirigido a Socios y Administradores de la Compañía Agroindustria Khuyaysacha Cia. Ltda***

#### **PROPUESTA DE VALOR:**

- *Generar una actividad rentable y sostenible en el sector agropecuario, haciendo uso de los recursos y activos, mediante la transacción de productos de calidad en el mercado nacional, generando valor para la empresa familiar.*

#### **METAS DE LARGO PLAZO:**

**GANADERÍA:** Producir 900 litros diarios a un precio de venta de \$0.53 centavos/litro para planta pasteurizadora, con 100 vacas y el 70% de pasto en la dieta consumida, a un costo de producción de 0.38 centavos/litro.

**FORESTALES:** Producir 160 m3 por hectárea al año, en el turno final, en 18.3 hectáreas de cultivo, con un precio de venta de \$200 por m3 para el mercado de exportación.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS AL 2020:**

- 1) Estabilizar la producción en los 500 litros diarios a un precio de venta de \$0.53 centavos/litro para planta pasteurizadora, con 60 vacas en producción
- 2) Bajar la densidad de bosques de teca con raleos fitosanitarios, y dejar en 610 árboles por hectárea para mejorar entrada de luz y concentrar crecimiento en mejores individuos, para el primer raleo comercial al 2027.
- 3) Mantener la plantación de musáceas en condiciones apropiadas para la producción de orito y banano morado, para la venta al exportador. Debido a los mercados cambiantes actuales se efectuará un convenio de arrendamiento, con el objetivo de ahorrar costos de mantenimiento y asegurar ingresos a corto plazo.

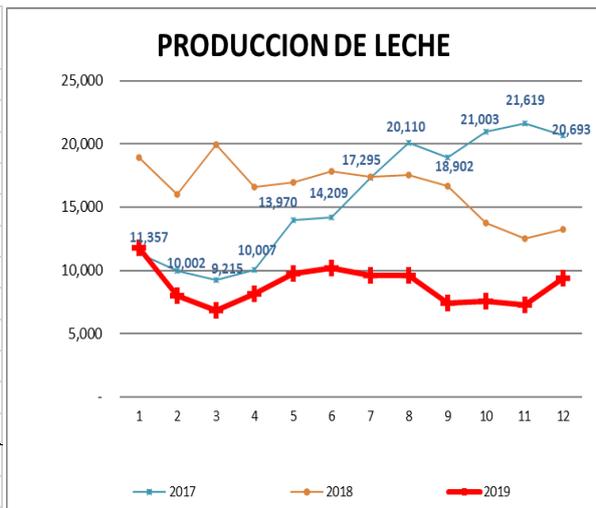
- **INGRESOS Y EGRESOS.**

Los **ingresos operativos** de la empresa se dieron por las transacciones de ventas de leche y cajas de orito, que permitieron un flujo efectivo de US\$85,886.53; además de registrar ingresos que no representaron flujo de efectivo, originados en las valorizaciones de ganado, incentivos

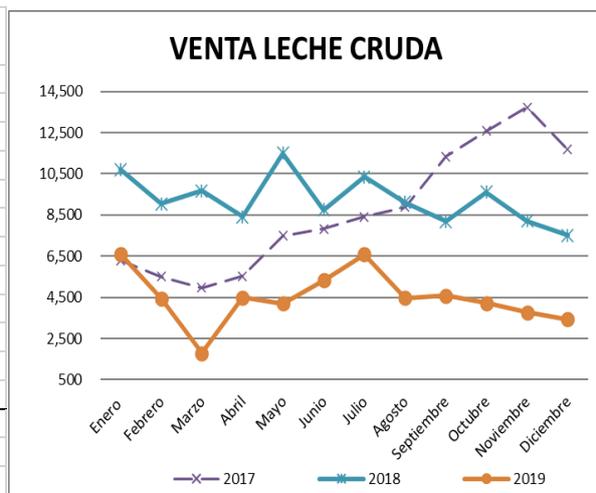


forestales y devolución de impuestos por cobrar, entre otros.....A continuación, una gráfica comparativa de la producción y ventas de leche desde el 2017 al 2019.

COMPARATIVO LITROS DE LECHE PRODUCIDA	2017	2018	2019
Enero	11,356.85	18,957.26	11,774.65
Febrero	10,001.50	16,010.46	8,001.42
Marzo	9,215.21	19,966.92	6,853.98
Abril	10,006.76	16,574.21	8,165.49
Mayo	13,970.07	16,949.64	9,738.34
Junio	14,209.48	17,805.51	10,186.36
Julio	17,294.74	17,420.88	9,613.56
Agosto	20,110.02	17,573.34	9,594.06
Septiembre	18,901.67	16,633.74	7,413.82
Octubre	21,002.68	13,726.50	7,525.36
Noviembre	21,619.26	12,502.00	7,284.79
Diciembre	20,693.01	13,253.58	9,387.27
PROMEDIO/MES	188,381.25	197,374.04	105,539.10
PROMEDIO/MES	15,698.44	16,447.84	8,794.93

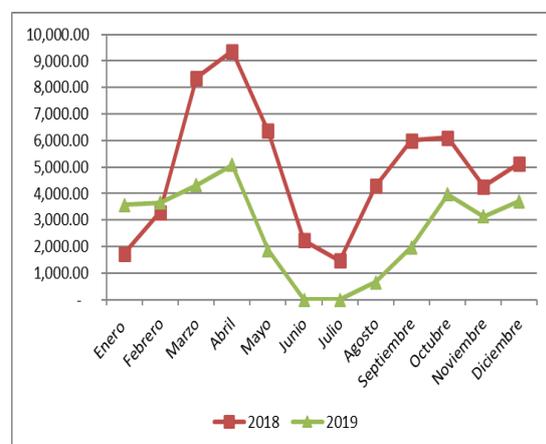


COMPARATIVO VENTA LECHE CRUDA	2017	2018	2019
Enero	6,288.77	10,715.41	6,607.46
Febrero	5,499.83	9,032.07	4,458.43
Marzo	4,957.97	9,678.93	1,788.75
Abril	5,540.60	8,405.54	4,499.60
Mayo	7,479.67	11,500.23	4,195.95
Junio	7,816.40	8,745.99	5,328.35
Julio	8,403.42	10,358.89	6,577.65
Agosto	8,885.06	9,112.72	4,483.25
Septiembre	11,333.06	8,182.79	4,577.82
Octubre	12,587.26	9,597.45	4,234.28
Noviembre	13,732.26	8,201.23	3,779.70
Diciembre	11,685.98	7,507.83	3,446.01
TOTAL ANUAL	\$ 104,210.28	\$ 111,039.08	\$ 53,977.25
PROMEDIO \$/MES	\$ 8,684.19	\$ 9,253.26	\$ 4,498.10
PRECIO POR LITRO PROM.	\$ 0.553	\$ 0.563	\$ 0.511



A continuación, un detalle mensual en cuanto a las ventas del orito:

COMPARATIVO PRODUCCIÓN MUSACEA	2018	2019	DIFERENCIA
Enero	1.729,27	3.563,54	1.834,27
Febrero	3.291,75	3.648,50	356,75
Marzo	8.356,66	4.310,24	(4.046,42)
Abril	9.361,74	5.074,82	(4.286,92)
Mayo	6.372,84	1.876,58	(4.496,26)
Junio	2.234,00	-	(2.234,00)
Julio	1.470,32	-	(1.470,32)
Agosto	4.279,27	648,00	(3.631,27)
Septiembre	6.004,16	1.980,90	(4.023,26)
Octubre	6.109,50	3.968,00	(2.141,50)
Noviembre	4.266,12	3.128,00	(1.138,12)
Diciembre	5.135,14	3.710,70	(1.424,44)
TOTAL \$/ANUAL	\$ 58.610,77	\$ 31.909,28	(26.701,49)
PROMEDIO \$/MES	\$ 4.884,23	\$ 2.659,11	\$( 2.225,12)



**Nota de gráficas:** Como se observa tanto las ventas de leche como de orito se redujeron respecto del anterior periodo, resultando en una baja de \$83,763.32 dólares anuales, esto



debido a complicaciones en el flujo de la ganadería para suplementar al ganado, afectando su producción en litros de leche, y por complicaciones en los mercados locales e internacionales.

Los **egresos** de la compañía por línea de negocio, se clasifican en costos de ventas y gastos generales; los cuales se identifican por su origen, y registran en cuentas contables. A continuación, un detalle sobre el costo de ventas y gastos generales de la operación ganadera y sobre la operación de banano:

DETALLE DE EGRESOS OPERACIÓN GANADERA 2019			DETALLE DE EGRESOS OPERACIÓN ORITO 2019		
COSTOS DIRECTOS VARIABLES	VALOR/ANUAL	% COSTO/INGRESO	COSTOS DIRECTOS VARIABLES	VALOR/ANUAL	% COSTO/INGRESO
CONCENTRADO+MINERALES	\$ 5,323.16	8%	COSTO ENFUNDES	\$ 7.909,60	25%
SUPLEMENTOS	\$ 6,781.31	10%	COSTO EMBARQUES	\$ 11.654,70	37%
SANIDAD ANIMAL	\$ 3,118.02	5%			
REPRODUCCION	\$ 2,268.69	3%			
<b>COSTOS DIRECTOS FIJOS</b>			<b>COSTOS DIRECTOS FIJOS</b>		
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 41,739.58	63%	MANO DE OBRA DIRECTA	\$ 10.665,13	33%
COMBUSTIBLES	\$ 1,131.78	2%	MANTENIMIENTO CULTIVO BBANANA	\$ 8.014,44	25%
SERVICIOS BASICOS	\$ 1,935.27	3%	GASTOS TRANSPORTE Y VENTA	\$ 2.579,09	8%
GASTOS DE VIAJE	\$ 231.51	0%			
SUMINISTROS LIMPIEZA	\$ 950.30	1%	<b>TOTAL COSTO VENTAS:</b>	<b>\$ 40.822,96</b>	<b>128%</b>
MANTENIMIENTO MAQUINARIA	\$ 4,094.56	6%	ARRIENDO	\$ -	
<b>TOTAL COSTO VENTAS:</b>	<b>\$ 67,574.18</b>	<b>101%</b>	OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 894,78	3%
ADMINISTRATIVO	\$ -		<b>TOTAL GASTOS GENERALES:</b>	<b>\$ 894,78</b>	<b>3%</b>
ARRIENDO	\$ -		DIFERENCIA % A EMPRESA		(-)
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$ 197.16	0%			
GASTOS FINANCIEROS	\$ 295.89	0%			
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ 5,644.41	8%			
<b>TOTAL GASTOS GENERALES:</b>	<b>\$ 6,137.46</b>	<b>9%</b>			
DIFERENCIA % A EMPRESA		(-)			

**Notas:** En la ganadería se observa que, al haber menos inversión sobre el rubro de concentrados y suplementos, se afectó a la productividad, lo que contribuyó a que los costos fijos directos en la operación se eleven, principalmente la mano de obra cuyo porcentaje de costo sobre el ingreso superó el 63% cuando se recomienda mantenerlo debajo del 20%. Adicional el efecto por los impuestos del 8%, que sale de los parámetros normales debido a que se asume la reversión del crédito tributario por retenciones de impuesto a la renta en años anteriores, que no fueron objeto de devolución por parte del SRI. Por otro lado, en los egresos del orito, a pesar de la buena productividad del cultivo, las ventas se redujeron por la caída del mercado, dada una menor demanda del fruto en el exterior, a lo largo de todo el periodo, resultando en un costo de ventas superior a las ventas y con un margen de contribución negativo.

### RESUMEN DEL P y G:

La compañía Agroindustria Khuyayasacha ha generado pérdidas por un valor de \$10,376.66 en el ejercicio 2019, como lo demuestra el estado de resultados, con sus respectivas notas explicativas. El EBITDA considerando otros ingresos para el periodo cerró en \$5,582.00, que respecto del año anterior se contrajo en 72.5%. Esto revela que fue un año complicado en cuanto a las ventas, donde el precio de leche tampoco ayudó; aunque el mayor efecto de la pérdida de competitividad se da por la baja de la producción. A pesar de ello, los inventarios de ganado se valoraron y se mejoró la genética del hato al incorporar nuevos reemplazos. La mayor contribución de la pérdida en este periodo se da por la operación del orito, que en ocasiones tuvo que ser financiada por la operación ganadera, aunque sin mayores resultados, ya que las ventas no se reactivaron por completo durante todo el periodo, y esto trajo consigo problemas en el flujo de caja, aunque se logró disminuir los pasivos de corto plazo al cierre del ejercicio.



## INDICES FINANCIEROS:

<b>Extracto del balance usado en finanzas operativas</b>			
	2,017	2,018	2,019
NOF	11,972	9,883	13,358
FM	5,367	4,800	11,139
Caja excedente (+) o crédito necesario (-)	-6,605	-5,083	-2,218
FM/NOF	45%	49%	83%
Activo Neto AN	482,882	492,513	496,932
Deuda Onerosa	315,271	324,685	339,479
Equity	167,611	167,829	157,452

<b>RENTABILIDAD</b>	2,017	2,018	2,019
AN	482,882	492,513	496,932
ROAN	0.01%	0.06%	-2.09%

<b>RENTABILIDAD ACCIONISTA</b>	2,017	2,018	2,019
ROAN-Kd	-2%	0%	-2%
ROEai (antes de Impuestos)	-4%	0%	-7%

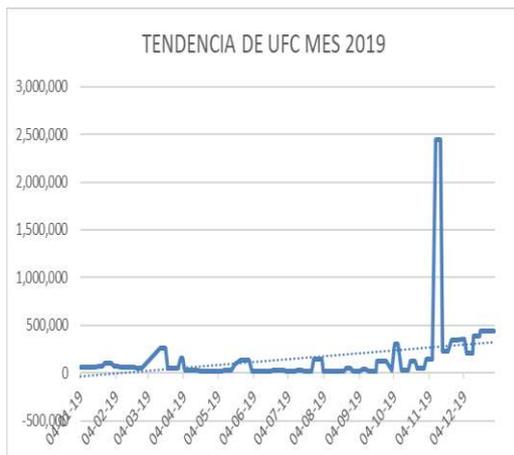
<b>RENTABILIDAD</b>	2,017	2,018	2,019
BAIT/V	6%	0%	-12%
V/AN	0.23	0.34	0.17

**Notas:** Los índices de rentabilidad del negocio no son ideales, debido al registro de pérdidas en el ejercicio. Deberíamos buscar un ROAN positivo y ROEai con un porcentaje mayor de la tasa descuento bancario, y en el escenario de 2019, son negativos en ambos casos. Adicional es importante mencionar que la empresa requiere financiamiento, debido al limitante del capital de trabajo respecto de las necesidades operativas de fondos, y tener aproximadamente \$5,000 como caja circulante. Hay que considerar que la Deuda Onerosa, se origina en el financiamiento de los socios de la empresa, y brinda mayor flexibilidad por no ser exigible a corto plazo, aunque si genere un pasivo contingente, debido al costo del capital invertido.

## PARAMETROS TÉCNICOS RELEVANTES DE LA OPERACIÓN GANADERA:

Calidad de leche:

4.1	3.5	146,311
GRASA	PROTEINA	UFC



Detalle de inventario de ganado:

AÑO INVENTARIO	2019
<b>INVENTARIO GLOBAL</b>	<b>UBA</b>
Vacas (-) 2 lactancias	37
Vacas +2 a 4 lactancias	27
Vacas +4 a 6 lactancias	7
Vacas +6 a 8 lactancias	2
Vacas + 8 lactancias	0
Vaonas preñadas	9
Vaquillas (+120kg)	40
Terneras	
Terneras ( - 100kg)	18
Terneras 120 kg a 180 kg	
Terneros	0
Toretos	0
<b>Total UBA</b>	<b>103</b>

En cuanto a la calidad de leche, durante el periodo del 2019 se mantuvieron estables los sólidos totales en leche, sin embargo, en cuanto a la carga de bacterias la línea de tendencia como se observa en la gráfica fue en aumento, habiendo un aumento importante a fin del periodo. Esto perjudicó el precio por litro de leche en promedio del año respecto del anterior en 4 centavos de dólar considerando 1 centavo menos por la certificación de brúcela y tuberculosis que no se pudo renovar por la limitación de efectivo. Se gestionó los respectivos correctivos, aunque revisamos que pudo haber sido también un efecto del mercado nacional sobre el precio de pago de leche. En cuanto al inventario de ganado a pesar de cerrar con un número menor de UBA'S que en el anterior periodo, el numero de vacas adultas se mantuvo estable y con un porcentaje mayor sobre vacas con menos de 4 lactancias.



**PROYECTOS DE INVERSION:**

Durante el 2020 se efectuarán inversiones en la renovación de ciertas instalaciones, como son:

- Embudo para el manejo eficiente de la ganadería (\$2.200 aproximadamente).
- Mejoramiento en las instalaciones de terneras (\$2.000 aproximadamente).

Ing. Alejandro Naranjo Salgado.  
GERENTE GENERAL