

## INFORME DE GERENCIA 2016

Quito, 6 de marzo del 2017

Señores accionistas  
CEREALES ANDINOS. CERANDINA. CIA. LTDA.  
Presente.

De mi consideración.

Durante el año 2016 la Junta Directiva decidió cambiar el Modelo de Gestión de la compañía, donde el órgano de gobierno es un Directorio integrado por los siguientes miembros: Presidente, Gerente General, Gerente Administrativa, Director Financiero, Director de Marketing, Jefe de Ventas, Jefe de Producción y Gerente de Investigación y Desarrollo. Según este modelo, todas las decisiones inherentes a políticas y estrategias, administrativas, financieras, productivas y comerciales, son tomadas por el Directorio.

En forma concomitante se crearon las siguientes comisiones de trabajo: Comercialización y ventas e investigación y desarrollo, las mismas que reportan al Directorio.

Según este modelo, las responsabilidades que tiene el Gerente General y que constan en los estatutos de la compañía, las asume ahora el Directorio, concretándose su función a temas de representación legal y cumplimiento de normativas.

Dentro de este nuevo marco administrativo de la empresa, pongo en consideración de la Junta de Accionistas el presente informe de labores al 31 de diciembre del 2016. Este informe consta de cuatro partes: 1) Aspectos Administrativos, Aspectos Económico – Financieros, Aspecto Productivo – comercial y Recursos Humanos.

### 1.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:

#### 1.1.- APALANCAMIENTO FINANCIERO.

Para el año 2016 la empresa se planteó como objetivo conseguir el financiamiento de la Corporación Financiera Nacional, cuyo proyecto fue presentado en noviembre del 2014. Luego de una serie de trámites, se logró la firma del contrato de la operación de crédito con la CFN el 28 de enero del 2016 con el siguiente detalle.

**Apoyo Productivo:** USD 85,794.25 destinado al pago del crédito hipotecario que tenía la compañía en Produbanco (plazo de 6 años a una tasa de 10.90% anual)

**Cambio de Matriz Productiva,-** USD 100,000.00 destinada a la compra de maquinaria para la línea de extrusión de Cereales y empaque automático por un monto de USD 60.000 y USD 40.000 para la construcción del nuevo galpón a un plazo de 6 años con una tasa de 6.90 % anual

**Capital de Trabajo,** por la suma de USD 30.000 a un plazo de 3 años con una tasa de interés del 10.56%



**SUMA TOTAL DEL CREDITO APROBADO.....USD 215.794.25**

En la Resolución de aprobación del crédito CFN se incluyó varias condicionantes y requisitos, que debían ser cumplidos por la Compañía, los mismos que se resumen en los siguientes:

- 1) Realizar el trámite de aumento de capital social de la compañía
- 2) Tramitar el levantamiento de la hipoteca constituida a favor de Produbanco.
- 3) Contratar una póliza de seguros contra todo riesgo y endosarla a favor de CFN

**Aumento de capital social.-** Para cumplir con este requisito la Junta de Accionistas de la compañía, en sesión realizada el 9 de noviembre del 2015 resolvió por unanimidad aprobar un aumento de capital social de USD 80.000 con lo cual el cuadro de distribución del capital social queda de la siguiente manera:

| SOCIOS               | CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO | UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS | APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES | NUEVO CAPITAL | %   |
|----------------------|---------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------|-----|
| Marcelo Tapia Acurio | 1400                      | 43604.81                   | 12395.19                        | 57400         | 70  |
| Iván Tapia Acurio    | 600                       | 18687.78                   | 5312.22                         | 24600         | 30  |
| SUMAN                | 2000                      | 62292.59                   | 17707.41                        | 82000         | 100 |

Con el fin de cumplir la resolución de la Junta General de Accionistas, se procedió a contratar los servicios profesionales del Doctor Julio César Maldonado, quien se encargó de realizar una prolija revisión de las cuentas patrimoniales y los libros sociales; y de la elaboración de la escritura de Aumento de capital, en la Notaría 35 del Distrito Metropolitano de Quito, con fecha: **18 de enero del 2016**. Inscrita en el Registro Mercantil con el número 286 el **25 de enero del 2016**.

**Levantamiento de Hipoteca Produbanco.-** Una de las condiciones más importantes de la CFN para aprobar el desembolso del crédito fue, sin duda, el levantamiento de la Hipoteca del galpón que sirvió de garantía para la concesión del préstamo Produbanco.

Este trámite fue el que más demora ocasionó debido a su complejidad. En primer lugar fue necesario que la CFN emita una GARANTIA BANCARIA a favor de Produbanco por la suma de USD 85,794.25 que era el saldo del crédito, a abril del 2015. Luego de que esta garantía fue aprobada por Produbanco se procedió a realizar la escritura de levantamiento de hipoteca y a constituir la nueva hipoteca a favor de CFN en la Notaría 38 del Distrito Metropolitano de Quito, el 30 de diciembre del 2015. Inscrita en el Registro de la Propiedad el **7 de enero del 2016**

**Póliza de seguros todo riesgo.-** Para cumplir el tercer requisito de CFN previo a la concesión del crédito, fue necesario contratar una póliza de seguros con la compañía Aseguradora del Sur, con cobertura total de riesgos catastróficos como: incendios, temblores, erupciones volcánicas, lluvias e inundaciones con una cobertura de USD 487738.50 la misma que fue endosada a favor de CFN

**DESEMBOLSO DEL CREDITO CFN.-** El préstamo CFN se acreditó a la cuenta de la compañía de la siguiente manera:

**Apoyo Productivo:** USD 85,794.25 el 29 de enero del 2016  
**Capital de Trabajo:** USD 30,000 el 29 de enero del 2016  
**Cambio de matriz productiva** USD 100,000 el 3 de febrero del 2016

## **1.2.- PROCESO DE IMPORTACION DE LINEA DE EXTRUSIÓN Y EMPAQUE:**

Luego de contar con la aprobación del crédito CFN para la compra de maquinaria por la suma de USD 60.000. El Ing. Marcelo Tapia, Presidente de la compañía, visitó la fábrica de la empresa china Shandong Light, ubicada en la ciudad de Cantón y decidió comprar toda la línea de producción de cereales para el desayuno más una empacadora multicabezal de 10 balanzas, por la suma de USD 133,100. Esta decisión produjo un desfinanciamiento en la compañía de USD 73,100.

El pago a la empresa china se realizó en dos partes: un anticipo de USD 36,705 dólares equivalente al 30% el 12 de noviembre del 2015 y el saldo del 70% por USD 96,395, el 29 de febrero del 2016.

La maquinaria arribó al puerto de Guayaquil el 17 de abril del 2016. El proceso de desaduanización y transporte a la planta duró 17 días y tuvo un costo de USD 17,894 (cantidad que no estuvo presupuestada). En este proceso se logró un descuento de USD 11,915.46 por concepto del impuesto al valor agregado (IVA) bajo el argumento que la maquinaria importada era para cambio de matriz productiva.

## **1.3.- MONTAJE DE MAQUINARIA E INSTALACIONES ELECTRICAS.**

Luego del traslado de la maquinaria desde el Puerto de Guayaquil a Quito, se presentó un nuevo reto, la instalación de la nueva línea de extrusión y empaque en el área de producción.

Para esto fue necesario contratar los servicios profesionales del Ing. Mecánico Marco Toapanta y la Ing. Electrónica Pilar Tituaña, por la suma de USD 6,017.70 (cantidad no presupuestada)

En forma adicional se hizo necesario instalar una nueva red trifásica para abastecer la energía requerida por la maquinaria, para lo cual se contrató los servicios profesionales de la compañía INGEL POWER por la suma de USD 19,738.69 (cantidad no presupuestada)

## **1.4.- NUEVO TRANSFORMADOR**

Una vez instalada la maquinaria y la nueva red trifásica, se realizó un cálculo de potencias de los motores y resistencias que forman parte de la línea de extrusión y empaque, donde se pudo evidenciar que el transformador de 100 KVA que abastece de energía a la fábrica, no era suficiente para la operación de la nueva maquinaria. Ante esta situación se acordó comprar un nuevo TRANSFORMADOR PAD MOUNTED de 200 KVA. Este contrato se realizó con el Ing. Armando Portalanza por la suma de USD \$25,340.52 (cantidad no presupuestada) lo cual incluye costo del equipo, acometida de baja tensión y proyecto eléctrico aprobado por la EEQ

En resumen, la suma del costo de la maquinaria más desaduanización, montaje, instalación y puesta en marcha asciende a un gran total de USD 202,090.91 lo que representa un valor **adicional al presupuestado de USD 142,090.91 equivalente al 338%**. Esto ha ejercido una enorme presión a los estados financieros de la empresa y ha

9-

sido uno de los factores que ha causado una pérdida anual en el periodo de USD - 177,349.59

### 1.5.- CONSTRUCCION NUEVO GALPON.

Contando con el fondo de UDS 40,000 dólares entregado por CFN para la construcción del nuevo galpón, se procedió a contratar la estructura metálica y techos con la empresa DURYCONSTRUCCIONES para cubrir un área de 198 m2 en la parte posterior del terreno de propiedad de la compañía, por un monto de USD\$18,312.82 por un plazo de 30 días.

En forma adicional se contrató la construcción de 198 m2 de piso industrial en hormigón armado revestido de polvo de granito, construcción de paredes en mampostería de bloque, adoquinado del andén vehicular, instalaciones eléctricas y sanitarias por un valor total de USD \$ 26,703.56

El monto global invertido en la construcción del nuevo galpón es de \$ 45,016.38

## 2.- ASPECTOS ECONOMICO - FINANCIEROS.

### 2.1.- INDICADORES:

Según el estado de situación financiera cortado al 31 de diciembre del 2016 la empresa cuenta con un total de activos de \$905.772.48 que corresponde a inmuebles, bancos, anticipo proveedores, maquinaria y equipo, equipos de cómputo, muebles y enseres.

Los pasivos de la empresa al 31 de diciembre del 2016 ascienden a \$ 831,948.64 que corresponde a cuentas por pagar a proveedores, instituciones públicas y financieras, obligaciones laborales y acreedores varios.

El patrimonio de la empresa al 31 de diciembre del 2016 asciende a USD 251,173.43

Comparando estos indicadores con el año 2015 se producen los siguientes resultados:

| INDICADORES   | 2015      | 2016       | OBSERVACIONES         |
|---------------|-----------|------------|-----------------------|
| ACTIVOS       | 707334.08 | 905.772.48 | Incremento del 28.05% |
| PASIVOS       | 454208.29 | 831948.64  | Incremento del 83.16% |
| PATRIMONIO    | 249781.66 | 251.173.43 | Incremento del 0.50%  |
| ENDEUDAMIENTO | 408041.07 | 755663.71  | Incremento del 85.19% |
| RESULTADO     | +3344.13  | -177349.59 |                       |

### 2.2.- LIQUIDEZ:

Durante el año 2016 la liquidez de la empresa ha sufrido un enorme deterioro debido a las altas inversiones en maquinaria y demás gastos complementarios para su instalación y puesta en marcha, mismos que no estaban presupuestados. Esto produjo un desfinanciamiento del 338%

Este enorme bache financiero ha sido cubierto con créditos de la banca privada y de las otras empresas del grupo Mosflor, del que Cereales Andinos es parte. En tales circunstancias el endeudamiento de la compañía ha crecido en un 85.19% en relación al año 2015.

En resumen, las obligaciones financieras (pago de deuda), el alto costo de la nómina, las bajas ventas y la baja productividad han elevado enormemente los costos de producción.

Según datos proporcionados por el Eco. Medardo Orozco, Director Financiero del grupo, el costo de producción promedio de un Kg de producto durante el año 2016 es de USD 8.66 mientras que el precio promedio ponderado por Kg vendido fue de USD 5.74

### **3.- ASPECTO PRODUCTIVO Y COMERCIAL**

#### **3.1.- INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVA.**

En el período comprendido entre enero y diciembre del 2016 la infraestructura productiva (maquinaria) se incrementó en un 80%. Al momento se cuenta con 3 líneas de producción: granola, hojuelas de quinua; harina de quinua, extruidos de maíz y quinua. Además se cuenta con maquinaria para el desaponificado de quinua por vía seca (escarificado y por vía húmeda (lavado) y una máquina clasificadora por tamaño de grano.

La línea de fabricación de cereales para el desayuno está integrada por las siguientes máquinas principales: un extrusor de tornillo simple, un extrusor de tornillo doble, una mezcladora de polvos, un elevador de tornillo, una laminadora, 2 bombos grageadores, 3 hornos horizontales, un cilindro saborizador rotativo, una banda de enfriamiento y una empacadora automática (multicabezal de 10 balanzas).

El montaje y puesta en marcha de la línea de extrusión presentó una serie de complicaciones debido a que las máquinas no se pudieron ensamblar unas con otras para trabajar en línea continua. Además, al ser todas, máquinas eléctricas de alto consumo, fue necesario instalar una nueva red trifásica interna y comprar un nuevo transformador de 200 KVA el mismo que aún no está electrificado.

Al cierre del año fiscal 2016 las máquinas que conforman la nueva línea, que están en operación son las siguientes: mezcladora de polvos, elevador de tornillo, 2 bombos grageadores, un horno horizontal y la empacadora automática.

El nuevo extrusor aún no se incorpora a la línea de producción debido a daños sufridos durante las pruebas iniciales de funcionamiento que nos ha obligado a reemplazar piezas y partes. Caso similar ha sucedido con el saborizador rotativo, cuyas pruebas de funcionamiento no fueron satisfactorias al momento de saborizar los cereales extruidos, debido a que las marmitas no generan suficiente calor para elaborar el jarabe y la bomba del caramelizador no está diseñada para trabajar con un jarabe tan denso como el que se utiliza en las formulaciones de los crunch.

Frente a esta realidad, fue necesario utilizar los bombos grageadores para saborizar los cereales, con excelentes resultados.

En cuanto a los hornos horizontales, en el proceso de elaboración de Quinoa Crunch se utiliza un solo horno. Los demás están pendientes hasta que se cuente con el flujo de energía eléctrica necesaria.



La fabricación de producto terminado durante el año 2016 fue de 82,001.06 Kg mientras que en el año 2015 se produjo 185,699.55 Kg. Ocasionándose una disminución del 44%

| <b>PRODUCCION EN Kg</b> | <b>2015</b>       | <b>2016</b>      | <b>%</b>               |
|-------------------------|-------------------|------------------|------------------------|
| Productos Elaborados    | 122,344.12        | 75,368.80        | Disminución del 38,39% |
| Quinoa en grano         | 63,355.43         | 6,632.26         | Disminución del 89,53% |
| <b>TOTAL</b>            | <b>185,699.55</b> | <b>82,001.06</b> |                        |

En las actuales condiciones de fabricación la capacidad instalada de Quinoa Crunch es de 5760 kg/mes. Esta capacidad puede aumentar en un 300% trabajando con el nuevo extrusor.

### **3.2.- ASPECTO COMERCIAL**

El aspecto comercial en este año fue un verdadero reto para la empresa, debido a la decisión de no contratar con el Estado en vista de los permanentes retrasos en los pagos y la falta de una política clara sobre formulaciones del desayuno escolar. Al mismo tiempo como consecuencia de la crisis mundial, se revalorizó el dólar y se encareció la quinoa en grano ecuatoriana, razón por la cual durante el año 2016 no se realizaron exportaciones de este producto.

Con el fin de activar las ventas en las cadenas Autoservicios, Institucional y Distribuidores, la empresa decidió crear el departamento de ventas y contratar a dos Supervisores experimentados, cuya gestión no produjo los resultados esperados, en especial en el canal tradicional.

Las ventas totales del año 2016 fueron de USD 354.613.02 experimentando un decrecimiento del 66.20% % en relación al año 2015

| <b>INDICADORES</b> | <b>2015</b>       | <b>2016</b>       | <b>OBSERVACIONES</b>    |
|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------------|
| VENTAS LOCALES     | 353,431.40        | 337,576.46        | Disminución del 4.49 %  |
| EXPORTACIONES      | 182,210.16        | 17,036.56         | Disminución del 90,65 % |
| <b>TOTAL</b>       | <b>535,641.56</b> | <b>354,613.02</b> |                         |

El desglose de las ventas por canal al 31 de diciembre del 2016 es la siguiente:

| CANALES                       | VENTAS ANUALES | DEVOLUCIONES | VENTAS NETAS | %      |
|-------------------------------|----------------|--------------|--------------|--------|
| Autoservicios e instituciones | 297,143.43     | 852.69       | 296290.74    | 83.55% |
| Distribuidores                | 50,373.43      | 9,087.71     | 41,285.72    | 11.64% |
| Exportaciones marca blanca    | 17,036.56      | 0.00         | 17,036.56    | 4.80%  |

La gestión de ventas en el canal de distribuidores causó un impacto negativo para las finanzas de la empresa debido a que el producto Quinoa Crunch no fue debidamente aceptado por el mercado de tiendas de barrio, por su alto costo en relación a productos similares; la mala selección de distribuidores y condiciones de negociación desventajosas por parte del vendedor. Del total de ventas realizadas a distribuidores locales y provinciales se produjo una devolución de producto por la suma de 9087.71 que representa el 22.33 % de las ventas totales de este canal. Sin embargo, al 31 de diciembre del 2016 aún existe una cartera vencida incobrable de USD 5,770.70

En el año 2016 la empresa optó por cambiar la imagen corporativa y el nombre del producto Quinoa Snacks a Quinoa Crunch por lo que fue necesario volver a codificarlo en todas las cadenas de Supermercados. El cambio de la imagen corporativa generó un impacto positivo en el mercado e impulsó las ventas de Quinoa Crunch que ahora lideran las ventas con una participación del 38.72% de las ventas totales. Este posicionamiento se logró únicamente en el canal autoservicios y en un target objetivo medio y alto.

Actualmente el Producto Quinoa Crunch se comercializa en 3 presentaciones: 30 g 150 g y 200 g en 4 sabores: vainilla, canela, chocolate y maracuyá.

En Corporación la Favorita está codificado Quinoa Crunch vainilla, canela y chocolate en las 3 presentaciones. El sabor de maracuyá se codifico solo en la presentación de 30 g En Mega Santa Maria se encuentra codificado Quinoa Crunch de 30 g y 150 g en vainilla y chocolate

En Coral Hipermercados se logró codificar Quinoa Crunch vainilla, canela y chocolate en las 3 presentaciones. Se encuentra pendiente la codificación del sabor a maracuyá.

En Tiendas industriales (TIA) sector Sierra, está codificado Quinoa Crunch vainilla en presentación 150 g y en el sector costa: canela, vainilla y chocolate, en presentación de 150 g

En Corporación GPF (Grupo Fybeca) nos compran con regularidad Quinoa Crunch de 200 g, 150 g y 30 g en sabores de vainilla, canela y chocolate. También aquí falta codificar el sabor de Maracuyá.

La cadena que más dificultad nos ha causado en la codificación de Quinoa Crunch es el ROSADO que a pesar de varios viajes a Guayaquil y envío de información y muestras aún no se logra codificar este producto. Seguimos vendiendo semanalmente Quinola en presentación de 400 g.

En el año 2016 también hemos ingresado a nuevas cadenas y autoservicios como: el grupo Hanaska, .Fhalconfood y Farmacias Económicas (Farma-enlace)

Los productos elaborados que mejor se vendieron en el año 2016 se aprecian en el siguiente cuadro:

| PRODUCTO        | (%)   |
|-----------------|-------|
| Quinoa Crunch   | 38.72 |
| Quinola         | 31.46 |
| Quinoa Fácil    | 12.17 |
| Otros productos | 17.65 |

Para sacar adelante a la empresa, remontar las pérdidas del período 2016 y llegar al punto de equilibrio, la meta de ventas mensuales durante el año 2017 debe ser superior a los USD \$54,000

#### 4.- RECURSOS HUMANOS.

El valor de la nómina de empleados de la compañía al 31 de diciembre del 2016 fue de USD 131,190.18 y su composición fue la siguiente:

| NOMINA POR TIPO DE ACTIVIDAD     | Nº empleados | VALOR      | %      |
|----------------------------------|--------------|------------|--------|
| Personal de producción y calidad | 11           | 94,038.28  | 71.68% |
| Personal Administrativo          | 2            | 14,684.86  | 11.19  |
| Comercialización - ventas        | 2            | 22,467.04  | 17.12% |
|                                  | 15           | 131,190.18 | 99.99% |

Relacionando el valor de nómina de los años 2015 y 2016 se produce un incremento del 33.56% como se aprecia en el siguiente cuadro:

| VALOR DE NOMINA 2015 | VALOR DE NOMINA 2016 | INCREMENTO (%) |
|----------------------|----------------------|----------------|
| USD 98,220.52        | USD 131,190.18       | 33.56 %        |

La operación de la nueva línea de extrusión y empaque, y la creación del departamento de comercialización y ventas generó 5 nuevos empleos durante el año 2016, lo que representa un porcentaje de crecimiento del 50%

| NOMINA POR TIPO DE ACTIVIDAD     | Nº empleados 2015 | Nº empleados 2016 | Nuevos empleos |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| Personal de producción y calidad | 9                 | 11                | 2              |
| Personal Administrativo          | 1                 | 2                 | 1              |
| Comercialización - ventas        | 0                 | 2                 | 2              |

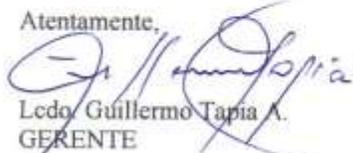
Para finalizar, me permito agradecer a los señores accionistas de la Compañía por la confianza depositada en mi gestión y por el apoyo que he recibido durante el presente período, lo que ha permitido el cumplimiento de algunas metas importantes para el desarrollo de la empresa.

Recomiendo a los señores accionistas y al nuevo órgano de gobierno de la empresa, actuar con mesura y prudencia en la toma de decisiones. Evitar realizar inversiones sin contar con el debido financiamiento; aumentar el portafolio de productos a corto plazo,

utilizando la infraestructura productiva disponible; incrementar las ventas a nivel local y poner énfasis en las ventas al mercado internacional, cuidando con esmero la calidad y el prestigio de la empresa.

Con estos antecedentes pongo a consideración de la Junta General de Accionistas, el presente informe, en espera de sus valiosos comentarios.

Atentamente,



Lcdo. Guillermo Tapia A.  
GERENTE