



Más rico, más sano, más natural

INVEDELCA C. A.

INFORME DE GERENCIA

AÑO 2013

ING. GUSTAVO RIQUETTI O.

INFORME DE GERENCIA

AÑO 2013

CONTENIDO

1. CONVOCATORIA

2. INFORMES

- 2.1. Informe de Gerencia General
- 2.2. Informe de Producción y Productividad
- 2.3. Informe de Comisario
- 2.4. Informe de Auditores y Asesores Financieros - AECO Auditores

3. ESTADOS FINANCIEROS

- 3.1. Estado de Situación Financiera
- 3.2. Estado de Pérdidas y Ganancias
- 3.3. Balance de Comprobación

4. INDICADORES SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

- 4.1. Consolidado de Cumplimiento de Objetivos

CO



**INFORME DE GERENCIA GENERAL
EJERCICIO ECONOMICO AÑO 2013
C.A. INVEDELCA**

Cumpliendo con mi deber en calidad de Gerente General y Representante Legal de la Compañía Anónima INVEDELCA; en concordancia con lo dispuesto en los Estatutos Sociales de la compañía, Ley de Compañías y resoluciones emanadas por la Superintendencia de Compañías, informo a los señores accionistas el desenvolvimiento de la compañía durante el año 2013.

Invedelca, productora de Champiñones Guipi, al finalizar el ejercicio económico correspondiente al año 2013, disponiendo de 14 cámaras con sus ciclos de producción, permitieron cultivar 61 lagartos, con 4,36 ciclos cada uno; resultando un área de 427.000 pies cuadrados, obteniéndose un rendimiento promedio de 4,06 libras por pie cuadrado, con estos resultados se deja de cumplir el 22% del presupuesto de producción y se presenta un incremento del 8% en relación a la producción del año 2012. Las razones se las expondrá con un informe levantado por la Gerencia de Producción, adjunto al presente documento.

Las ventas netas en dólares registran un incremento del 15% en relación al año 2012; alcanzando el 86% de cumplimiento del presupuesto; producto de la gestión en políticas de relación comercial y de la disponibilidad de la producción para la planificación semanal de ventas.

Se ha determinado que la inestabilidad en producción, constituye el factor principal para que la empresa no genere las utilidades presupuestadas, incluso que ni refleje crecimiento en relación con el año 2012. Este incumplimiento de producción está directamente relacionado con problemas presentados en la materia prima - semilla de champiñones - que la empresa importa de Estados Unidos, bajo estándares de primera calidad; nuestro proveedor principal, Sylvan Company, ha evaluado e identificado el problema mencionado, dando paso a tomar las medidas correctivas pertinentes que están siendo debidamente ejecutadas.

Debe recalcar que la empresa mantiene excelentes relaciones comerciales con sus proveedores, convirtiéndolos en una fuente principal de financiamiento de la empresa, con el beneficio de manejar un costo financiero cero. Además que al cierre del ejercicio económico se logran mantener inventarios de las materias primas más críticas para la producción.

El consolidado de los resultados se resume a continuación:

ANALISIS COMPARATIVO PRODUCCIÓN - 2013

	REAL 2013	PRESUPUESTO 2013	AÑO ANTERIOR 2012
Producción - Libras Fresco	1.770.856	2.254.302	1.639.939
Blanco	1.629.448	2.103.500	1.519.899
Portabelos	131.880	140.402	112.202
Shitake	9.528	10.400	7.838
Ventas - Libras Fresco	1.484.500	1.764.216	1.372.665
Mercado Nacional	1.411.628	1.583.327	1.307.861
Mercado Exportación	72.872	180.889	64.804
Excedente de Peso	14.999	22.439	13.712
Transferencias a Enlatadora	191.178	302.982	174.242
Desecho	6.227	11.220	5.979
Pérdida de Peso	48.324	56.098	40.852
Otros Conceptos	1.847	89.756	4.902
Guías de Remisión	42.435		27.592
Producción - Cajas Enlatado	6.983	22.020	5.659
Producción - Latas 8 onz.	4.296	13.360	4.232
Producción - Latas 4 onz.	2.445	8.612	1.427
Producción - Latas Galón	242	48	-
Producción - Baldes	-	50	9
Ventas - Cajas Enlatado	8.624	19.116	5.424
Ventas - Latas 8 onz.	5.382	11.589	3.385
Ventas - Latas 4 onz.	3.061	7.479	2.021
Ventas - Latas Galón	181	48	18
Ventas - Baldes	2	64	22
VENTA NETA DOLARES	4.051.561	4.702.970	3.518.953
UTILIDAD OPERACIONAL	356.593	1.033.211	445.599

	% CUMPLIMIENTO	% INCR. - DECR. AÑO ANTERIOR
Producción - Libras Fresco	79%	8%
Ventas - Libras Fresco	84%	8%
Excedente de Peso	67%	9%
Transferencias a Enlatadora	63%	10%
Desecho	56%	4%
Pérdida de Peso	86%	18%
Muestras y Degustación		-62%
Producción - Latas 8 onz.	32%	2%
Producción - Latas 4 onz.	28%	71%
Producción - Latas Galón	504%	
Producción - Baldes	0%	-100%
Ventas - Latas 8 onz.	46%	59%
Ventas - Latas 4 onz.	41%	51%
Ventas - Latas Galón	377%	906%
Ventas - Baldes	3%	-1000%

VENTA NETA DOLARES	86%	15%
UTILIDAD OPERACIONAL	35%	-20%

En lo referente a inversiones en activos fijos, se realizaron las siguientes inversiones por un valor de \$ 112.035,11 como:

- Reconstrucción Cámara no. 3
- Adquisición de un Caldero KESTAHT de 150 BHP
- Adquisición vehículo Hyundai Santa Fe (PYL070)
- Reconstrucción Compostera

En cumplimiento de las disposiciones de la Junta General llevada a cabo en el mes de octubre del año 2013, se realiza:

- Convenio de Purga de Mora, con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por toda la deuda de las aportaciones que se encuentran pendientes de pago hasta el mes de enero del presente, cuyo valor asciende a la suma de \$522.453,85
- Aumento de Capital a un valor de \$1.100.000,00, proceso que se encuentra en trámite en la Superintendencia de Compañías.

El costo de producción de la libra del champiñón cerró en \$1,20 mientras que el presupuesto fue de \$0,80; y el costo empacado cerró en \$1,62 con un presupuesto de \$1,32. El precio promedio neto de venta cerró en \$2,37.

La empresa sufre en sus resultados finales una baja en su nivel de utilidad operacional de \$445.599 en el año 2012 a \$356.593; el total de pedidos para champiñones GUIPI generados en el año 2013 ascienden a 1.631.194 libras, de las cuales debido a la falta de producción y al no cumplirse su presupuesto aprobado por la empresa para el año 2013, se despachan apenas 1.484.385, significando una pérdida en facturación equivalente a \$347.937 valor que pudo haber sido facturado atendiendo y despachando la totalidad de los pedidos generados, pero que por falta de producción no pudieron ser cubiertos. De haberse despachados los volúmenes que se han vendido – pedido, las utilidades operativas pudieron haber incrementado en al menos \$347.937, con lo cual se hubiera cumplido el presupuesto de utilidad operativa planificado para el año 2013.

	2013
PEDIDOS	
Blanco	1.519.003
Portabelo	103.502
Shitake	8.688
	1.631.194
FACTURACIÓN	
Blanco	1.381.447
Portabelo	95.215
Shitake	7.723
	1.484.385
Libras NO Despachadas	146.809

PRECIO NETO	2,37
-------------	------

Valoración NO Despachos	\$ 347.937
-------------------------	------------

UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 356.593
----------------------	------------

UTILIDAD OPERACIONAL - CUMPLIMIENTO DESPACHOS	\$ 704.530
--	------------

Los índices financieros son como siguen:

• Rentabilidad bruta en ventas:	29%
• Utilidad Operacional:	9%
• Utilidad Neta:	5%
• Rentabilidad sobre el patrimonio:	18%
• Rentabilidad económica:	11%

E



Gustavo Riquetti O.
GERENTE GENERAL
INVEDELCA C. A.



ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN Y PRODUCTIVIDAD 2013

INVEDELCA C. A., presupuestó un crecimiento muy agresivo para el año 2013, para pasar de una producción de 1'625.238 libras logradas en el 2012 a un presupuesto de 2'254.502 libras presupuestadas para el año 2013, esto es un crecimiento del 38.72%.

Para producir las 2'254.502 libras se programó la realización de 64 lagartos y su respectiva secuencia en llenada, siembra, cobertura y producción. Se presupuestaron igualmente rendimientos crecientes, de acuerdo al siguiente detalle:

RENDIMIENTOS PRESUPUESTADOS 2013		
ENERO-ABRIL	MAYO-AGOSTO	SEPTIEMBRE-DICIEMBRE
4,80	5,00	5,20

La producción real lograda en el año 2013 fue de 1'761.766 libras esto es un cumplimiento del 78.14% del presupuesto de producción lo que significó un incremento de 136.528 libras (8,40%) más que el año 2012. Cabe señalar que en el 2012 se manejaron 63 lagartos o cámaras, mientras que en el 2013 se llegó a 61 cámaras.

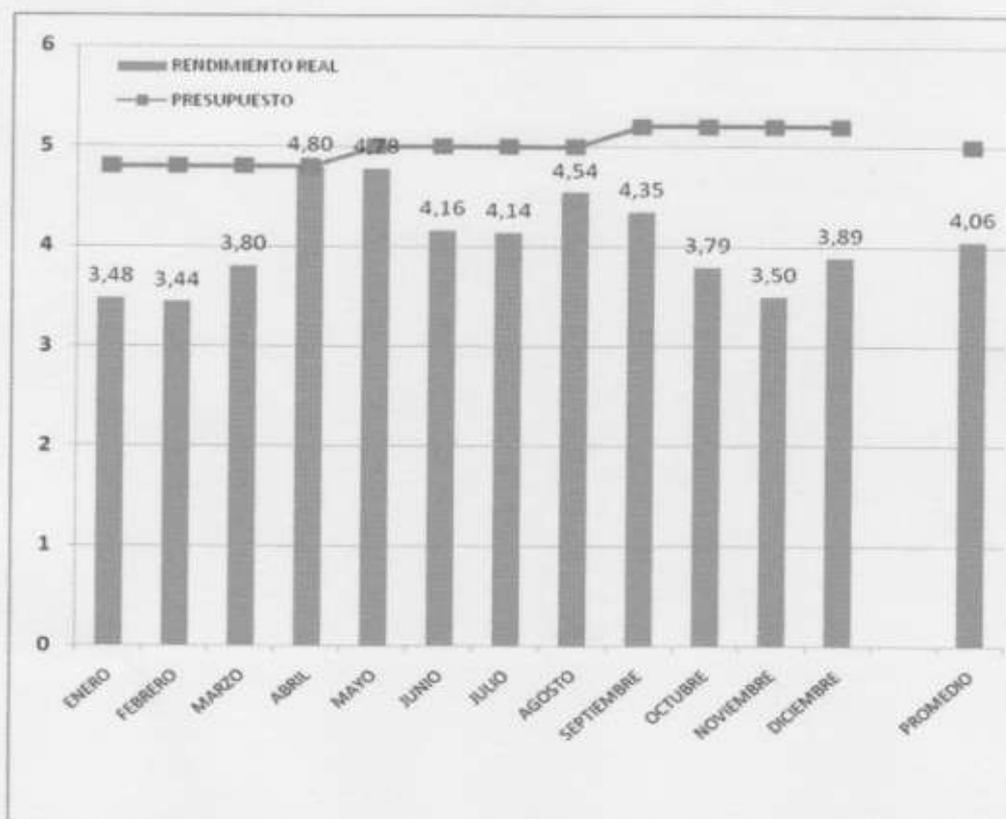
Algunos de los problemas experimentados en el año 2013 fueron:

- Infestación de moscas, que recrudesció en algunas épocas y disminuyó en otras, lo que obligó a la rotación y uso de otros pesticidas, para mantener sus poblaciones bajo control.
- Presencia de "Bubble disease" causado por *Verticillium fungicola*, enfermedad fungosa que ya afectó el cultivo en Invedelca hace cerca de una década y que apareció nuevamente a partir del mes de septiembre del 2012 (aparentemente después de la importación y producción de champiñones a partir de "blocks") y que ha obligado a la implementación de todo un programa sanitario específico que contempla una serie de medidas puntuales, algunas de las cuales fueron sugeridas por nuestro consultor John Cordivano, que realizó visitas de consultoría en forma regular, cada dos meses inició visitas periódicas a partir del tercer trimestre del año. La presencia de *Verticillium* está prácticamente controlada, lo que está permitiendo extender la etapa de cosecha a más de 21 días, mientras que en una buena parte del 2013 se tuvo que sacrificar los últimos días de producción del tercer break al cosechar menos de 21 días, para evitar una diseminación más agresiva a cámaras en etapas iniciales de fructificación.
- Presencia recurrente de Trichoderma o "green mold" en algunas cámaras, relacionado directamente con deficiente o irregular calidad del compost, posible deficiencia de la Fase II o pasteurización y deficiente cumplimiento de medidas fitosanitarias durante las labores claves de siembra, cobertura y cosecha. Un overhaul integral de la compostera para mejorar su operación finalmente permitió mejorar la homogenización y mezcla de las materias primas y el lograr lagartos con las características requeridas en función del diseño de la compostera. La mejora de la calidad del compost permitió lograr un compost más activo que a su vez permitió

mejorar el proceso de pasteurización o Fase II. La presencia de plagas y enfermedades fue enfrentado con la formulación y aplicación de un estricto programa fitosanitario para cada una de estas labores. Cabe destacar que este programa es de estricto cumplimiento y difusión periódica al personal involucrado y los resultados han permitido lograr un grado sanitario pocas veces visto en la empresa.

- Inestabilidad del vigor del crecimiento del cacing y dificultades en lograr una fructificación uniforme al inducir la formación de pines, y su posterior crecimiento, lo que obligó al incremento del número de unidades de inóculo utilizados a la cobertura desde el segundo trimestre del 2013 (incremento que fue asumido por el proveedor Sylvan sin costo para la empresa, al aceptar el proveedor este crecimiento deficiente). Esta problemática fue recurrente y obligó a una nueva visita de un técnico de Sylvan y una reclamación respecto a la calidad de dicho inóculo, reclamación que está en proceso, y que dependerá de los resultados de los cambios y evaluaciones. A la presente se cambió de proveedor y marca de semilla, ca'cing y suplemento, y se tomó la decisión de alternar semilla y ca'cing de diferentes proveedores y variedades, para minimizar el impacto de un posible efecto negativo por deficiencia en la calidad y potencial de producción de este insumo tan sensible en los resultados finales de la empresa.

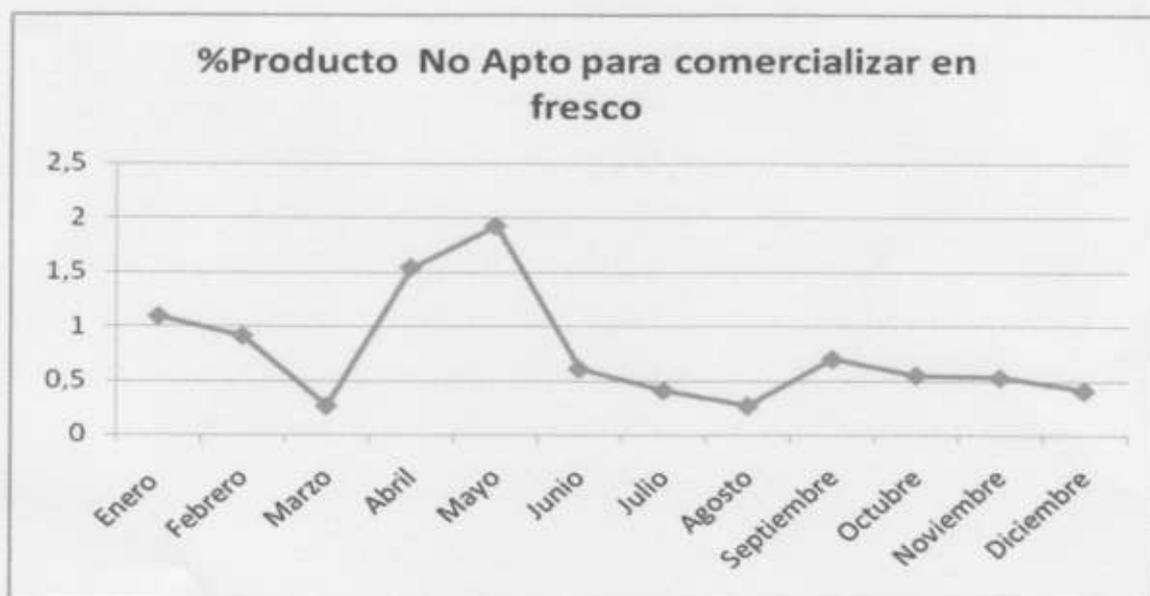
Como resultado de lo anotado, los rendimientos reales alcanzados en libras por pie cuadrado durante el 2013 fueron los siguientes:



El rendimiento promedio real del año 2013 de 4.06 lb./pie², frente a un promedio de 6.71 lb./pie² de peso seco, representó una eficiencia biológica de 60.44%, completamente bajo la meta presupuestada. Sin embargo, pese a este resultado deficiente, significó un incremento de 7,59% frente a la eficiencia de 52.85% alcanzada en el año 2012, como se puede apreciar en el siguiente cuadro, en el que resalta las eficiencias de más del 70% lograda en abril y mayo:

2013: EVOLUCIÓN DE PESO SECO Y EFICIENCIA DE RENDIMIENTO			
DETALLE	RENDIMIENTO	PESO SECO	EFICIENCIA
<u>2012</u>	<u>3,90</u>	<u>7,38</u>	<u>52,85</u>
ENERO	3,48	6,29	55,33
FEBRERO	3,44	7,34	46,87
MARZO	3,80	6,72	56,55
ABRIL	4,80	6,63	<u>72,40</u>
MAYO	4,78	6,33	<u>75,51</u>
JUNIO	4,16	6,62	62,84
JULIO	4,14	7,15	57,90
AGOSTO	4,54	6,71	67,66
SEPT,	4,35	6,74	64,54
OCTUBRE	3,79	6,24	60,74
NOVIEMBRE	3,50	6,46	54,18
DICIEMBRE	3,89	7,30	53,29
<u>2013</u>	<u>4,06</u>	<u>6,71</u>	<u>60,44</u>

Uno de los indicadores de mejor desempeño en el año 2013 fue el de producto no apto para ser comercializado en fresco, cuya meta es de máximo el 2% de la producción, su tendencia fue a la disminución desde porcentajes muy altos a inicios de año hasta porcentajes inferiores al 2% en el segundo semestre, en que se logró el cumplimiento de la meta establecida, como se puede apreciar en el siguiente gráfico:



La evolución de los restantes Indicadores de Producción muestra un cumplimiento sostenido en las metas de la mayoría de ellos, exceptuando los indicadores claves de Rendimientos y Libras cosechadas, por las razones indicadas previamente. Su detalle se puede ver en el siguiente cuadro:



CONSOLIDADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN: 2013

AÑO 2013

PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	META	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Planificación, Revisión y Mejoramiento	Incrementar Rendimientos	Rendimientos	≥ 90% Presup.	72,5	71,66	79,17	100	95,6	83,2	82,80	90,80	83,85	72,88	67,31	74,51
	Obtener Compost de Calidad	Calificación del Compost	>8	9,15	8,42	9,04	8,84	9,03	8,65	8,75	8,07	8,72	9,11	9,07	9,19
Fase I	Alcanzar altas eficiencias de temperaturas durante el composteo	Eficiencias de temperaturas sobre 155°F	>85%	88,8	76,7	87,75	87,99	85,91	82,95	88,6	87,7	86,58	90,84	83,36	90,24
	Llenar una cámara con un pH óptimo.	pH del compost a la llenada	8,4-8,9	8,86	8,82	8,76	8,79	8,8	8,74	8,74	8,73	8,63	8,61	8,55	8,71
	Llenar una cámara con el porcentaje de humedad óptimo.	Porcentaje de humedad del compost a la llenada	71 - 73,5	72,72	71,93	72,49	72,62	72,7	72,8	72,58	72,6	72,5	72,62	72,80	72,65
	Llenar una cámara con el porcentaje de Nitrógeno óptimo	Porcentaje de Nitrógeno del compost a la llenada	1,60 - 2,00	1,89	1,88	1,92	1,78	1,94	1,86	1,9	2,14	1,94	1,95	1,79	1,8
	Garantizar cámaras listas para el siguiente ciclo de producción	Calificación a la recepción de cámara	≥9	9,32	9,4	9,36	9,42	9,2	9,4	9,56	9,56	9,26	9,35	9,18	9,28
Fase II	Garantizar la correcta labor de llenada	Calificación de la labor de llenada	≥9,4	9,44	9,53	9,37	9,53	9,5	9,5	9,51	9,5	9,53	9,43	9,46	9,54
	Garantizar el control de temperaturas durante la pasteurización	Calificación del control de temperaturas Fase II	≥9,5	9,93	9,81	9,70	9,73	9,61	9,81	9,67	9,85	9,85	9,68	9,78	9,76
	Airar eficientemente durante la Fase II (Pasteurización)	Calificación del Eficiencia de Aireación durante Fase II	≥8,5	8,59	8,65	8,63	8,65	8,7	8,75	8,61	8,74	8,69	8,77	8,77	8,79
	Sembrar con un adecuado peso seco del compost	Peso seco del compost por pie2	≥6,50	6,88	6,82	6,39	6,55	6,90	6,87	6,83	6,72	6,73	7,11	7,15	6,99
	Realizar una adecuada labor de siembra	Calificación de la labor de siembra	≥9,2	9,44	9,29	9,43	9,42	9,4	9,44	9,39	9,37	9,46	9,38	9,46	9,41
Fase III	Preparar el substrato de cobertura con un adecuado pH	pH del substrato de cobertura	7,2 - 7,8	7,63	7,68	7,69	7,72	7,65	7,67	7,72	7,73	7,68	7,75	7,68	7,59
	Realizar una adecuada labor de cobertura	Calificación de la labor de cobertura	≥9,2	9,43	9,27	9,4	9,35	9,32	9,33	9,41	9,34	9,37	9,4	9,37	9,4
	Garantizar el control de temperaturas en las camas en incubación	Temperaturas de camas en incubación	≤ 5%	2,8	2,6	3,5	3,3	3,6	4,7	4,4	4,3	4,9	1,7	6,7	2,2
	Garantizar el control de temperaturas en las camas en cobertura	Temperaturas de camas en cobertura	≤ 3%	1,1	4,2	0,7	0	0,5	2,9	3	2,2	0,9	0,3	2,1	0,9
	Esterilizar las cámaras llenas y vacías el tiempo adecuado para garantizar la sanidad del siguiente ciclo de cultivo	No. de Horas de esterilización.	≥12 h	12	13,1	13,52	14,54	12,6	13,7	12,5	12,5	12,4	12,66	13,7	12,5
Cosecha	Cosechar las libras presupuestadas	Libras cosechadas	≥ 90%	84,1	67	84	106	93	78	80	84	74	67	82	81
	Cosechar eficientemente	lb. cosechadas/hora	≥ 35	43	43,3	38,4	34,3	36,5	39,8	39,3	33,3	35,2	36,3	35,7	37
	Cosechar hongos sin defectos	Libras de hongos cosechados con defectos	≤ 2,00	1,09	0,91	0,27	1,54	1,92	0,61	0,41	0,27	0,7	0,55	0,53	0,41
Mantenimiento	Cumplir con el Plan de Mantenimiento Preventivo de Maquinaria y Equipo.	Mantenimiento Preventivo de Maquinaria y Equipo	90%	95	96	98	96	98	97	98	97	91	94	92	96
	Cumplir con las Órdenes de Trabajo	Órdenes de Trabajo incumplidas	≤ 5	5	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	2
	Cumplir con el Plan de Mantenimiento Preventivo de Infraestructura	Mantenimiento Preventivo de Infraestructura	80%	—	0 (???)	80	60	60	90	90	70	70	40	50	80

(Handwritten signature)