

INFORME DE GESTIÓN

Señores Accionistas:

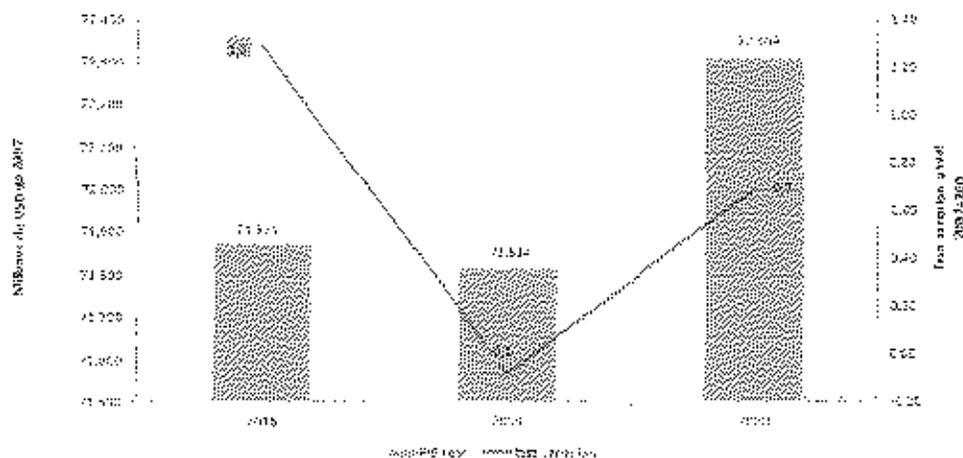
En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, me complace presentar a ustedes el informe sobre la gestión y los resultados, correspondiente a las actividades desarrolladas por Milkmaxfrio S.A. durante el año 2019.

1.) ENTORNO ECONÓMICO.-

Al iniciar el año 2019, el Banco Mundial proyectaba un bajo crecimiento económico para el Ecuador, estimando una cifra de 0,1% de crecimiento; siendo uno de los más bajos en América del Sur, detrás de Venezuela (para quien estimaba un decrecimiento del 25%) y Argentina (cuya economía se contraería en 1,3%). El Fondo Monetario Internacional también previó un decrecimiento para Ecuador (- 0,5%), con los ajustes que el país tenía que llevar a cabo como parte del acuerdo económico firmado con el multilateral.

Al finalizar el mes de diciembre de 2019, el Banco Central del Ecuador (BCE) ajustó a la baja la cifra de crecimiento esperado para la economía en el 2019. Debido a las pérdidas que dejó el paro nacional de octubre, la cifra de crecimiento económico anual del Ecuador en 2019 es negativa; es decir, la economía se contrajo. Antes del paro, la estimación del BCE era que la economía crecería un 0,2% en 2019, pero con las pérdidas de \$ 701,6 millones y daños por \$ 120,1 millones en solo una semana y su impacto en el PIB, determinaron que se terminara el año con una cifra negativa. Estas pérdidas significaron un impacto negativo de 0,13% en la previsión del PIB a precios constantes para 2019, terminando con un decrecimiento del 0,1% del PIB con respecto al período anterior. De esta manera, Ecuador se mantiene entre los países de la región que presentan un deterioro de sus condiciones, conjuntamente con Venezuela y Argentina.

**PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) 2019 VS. 2018
Y PREVISIÓN PARA EL 2020**
\$ millones
2007=100



En el 2019 la economía ecuatoriana reflejó en sus indicadores macroeconómicos los resultados del ajuste fiscal realizado por el Gobierno Nacional para recuperar la senda del crecimiento económico en los siguientes años, y con miras a contar con un sector externo y fiscal sostenibles en el mediano y largo plazo.

El Gasto del Gobierno presentó una variación de -2,3% en 2019 frente a 2018, que se explica principalmente por el recorte en el gasto corriente asociado al Decreto Presidencial de Normas de Optimización y Austeridad del Gasto Público, que a su vez busca lograr una correcta y eficiente ejecución del recurso público para la conducción sostenible, responsable y transparente de las finanzas.

En cuanto al Gasto de Consumo Final de los Hogares, en 2019 se tuvo un crecimiento de 1,6%. Este comportamiento se relaciona con menores importaciones de bienes de consumo (duradero y no duradero), así como con una mejora en los ingresos reales (inflación de 0,27% promedio anual).

La inversión real registró una caída de 3,1% en 2019, como resultado de una disminución en la inversión pública que no es compensada por el sector privado.

Con respecto a la demanda final, las exportaciones muestran un crecimiento positivo y significativo de 4,7% en 2019 comparado con 2018. Se presentó un mayor dinamismo para productos tales como: petróleo crudo (6,8%), banano (2,2%) y camarón procesado (13,4%). Este último sector ha realizado inversiones en tecnología para incrementar su productividad.

En cuanto a la Oferta Agregada, las importaciones presentan un crecimiento de 1,8% después del dinamismo observado en 2018, que fue de 4,4%. El incremento en 2019 se debió fundamentalmente a combustibles y lubricantes, con un aumento de importaciones en 4,44 millones de barriles para el presente periodo (7,1%), producto de las paralizaciones programadas en la Refinería de Esmeraldas.

La Proforma Presupuestaria estatal para el 2020 muestra un nivel de ingresos bastante parecido al del año 2019. Se proyectan ingresos tributarios menores en un 6% a los del año 2019. La evasión y la elusión tributaria para el Ecuador ascienden a \$ 5 mil millones, de acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación del Desarrollo Económico (OCDE).

Los ingresos petroleros se proyectan para el 2020 en un nivel similar al 2019, por encima de los \$ 2,9 mil millones, lo que significa que con una producción de 538 mil barriles diarios a \$ 51,3 el barril, las entradas de dinero no tendrán crecimiento alguno y siendo el producto de exportación más importante del país desde hace 50 años, no aportará a la solución del problema fiscal. Seguimos siendo dependientes del petróleo, bien que no ha contribuido de manera sostenida al progreso de la economía ni al bienestar de la sociedad.

El Gobierno le apuesta a la monetización de activos públicos como CNT, Banco del Pacífico y Sopladora, que sumados generarían \$ 2 mil millones en calidad de ingresos permanentes. De acuerdo con la explicación del Gobierno, esto no es una venta sino una concesión programada.

En cuestión de gastos y egresos, se prevé un ajuste al gasto corriente de sueldos y salarios, en el que habrá un recorte de \$ 400 millones, lo que representa la salida de 100.000 servidores públicos cuya capacidad de consumo se verá reducida hasta que se reinserten en el mercado laboral nuevamente. Esta caída perjudicará al gasto de consumo de los hogares ecuatorianos con un efecto fuerte en el crecimiento ya que el gasto de consumo tiene un peso del 60% con respecto al PIB. De igual forma, se prevé un ajuste de \$ 200 millones en compras de bienes y servicios públicos. Recortes dolorosos, necesarios e insuficientes a todas luces.

Si hacemos las sumas y las restas, el Presupuesto General del Estado tiene un déficit fiscal de \$ 3,4 mil millones y una necesidad de financiamiento de \$ 5,2 mil millones. \$ 530 millones se destinarán para costear el Censo 2020.

Bajo este escenario, la opción de destinar fondos a la inversión pública se vuelve improbable, para el 2020 dicha inversión se prevé que no supera los \$ 3,7 mil millones y la inversión destinada a infraestructura no va más allá de los 300 millones. Esta realidad en un contexto de estancamiento económico es claramente desventajosa.

El Presupuesto para el 2020 sigue sin mirar el problema principal del Ecuador. Se resolverá el déficit fiscal acudiendo a nuevos endeudamientos; no hay muestras de un ajuste radical y no se ven señales hacia donde se dirige la economía. El camino correcto y que dictan las mejores prácticas fiscales debe ser mediante la vía del crecimiento de producción y de las

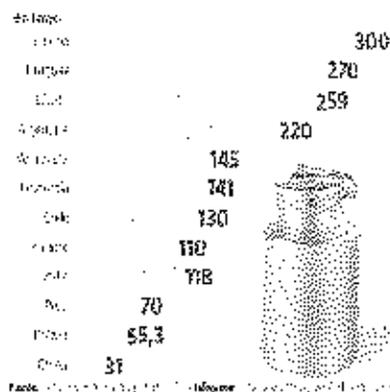
capacidades productivas, esto se lograría generando un ahorro de \$ 2 mil millones en gasto corriente y moviendo esos recursos para incentivar la inversión pública que no llega al 8% del PIB, (La OCDE recomienda a los países en vías en desarrollo tener una tasa cercana al 15%).

En resumen, la economía ecuatoriana seguirá en números rojos, lo que significa que por noveno año consecutivo repetiremos el déficit fiscal y será necesario financiarlo con recursos del exterior; segundo, no existen variaciones importantes respecto de 2019. Si este año fue malo, el próximo no se diferenciará en lo absoluto y más crítico aún, no hay visión que muestre hacia dónde van las finanzas públicas; y tercero, el resultado primario que refleja la capacidad del Estado para responder a los compromisos adquiridos es muy débil.

A la fecha en que elaboro este informe, estamos en medio de una cuarentena por motivo de la pandemia del coronavirus. Las consecuencias económicas en el nivel global y en el nivel del Ecuador son aún imprevisibles. Todas las previsiones previas se han ido al traste. Habrá que esperar el desenlace de este evento mundial para comenzar a hacer nuevas previsiones para el resto del año 2020 y los próximos años venideros.

2.) ENTORNO DE MERCADO.-

Según datos de la industria láctea del Ecuador, la producción formal genera cerca de \$ 1.400 millones al año. El consumo en Ecuador se ubica en alrededor de 110 litros al año, menor con respecto a otros países de la región.



La actividad pecuaria del país es compleja y dispersa. De los aproximadamente cinco millones de litros de leche diarios que se producen en el país, el 50% va a la industria de lácteos; el 20% del monto global se queda en las fincas para el autoconsumo, mientras que el 30% restante se mueve en el mercado informal. Solo el sector industrial lácteo del país mueve aproximadamente \$ 1.400 millones al año por la producción e industrialización de la leche en forma de leche líquida (en funda y tetrapak), leche en polvo, quesos, yogures y otros. La industria formal reporta quincenalmente al Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) qué leche compró, qué cantidad, a qué proveedor y a qué precio. El informal no lo reporta a nadie, tampoco exige ni da facturas.

El Acuerdo Ministerial 394 establece que el costo oficial del litro de leche al productor es de USD 0,42. Este valor no es idóneo para el pequeño productor porque el cálculo de quienes producen leche indica que el costo de producción está entre USD 0,45 y USD 0,48.

Según el censo agropecuario del año 2000, el país tiene 4,1 millones de cabezas de ganado, de las cuales el 20% se ordeña cada día. De la población total de bovinos del país, la ganadería para leche representa el 57% y se desarrolla más en los valles del cañión andino. Mientras que la de carne representa el 43% y se realiza principalmente en las zonas subtropicales y tropicales de la Costa y Amazonia.

Las provincias de la sierra ecuatoriana son responsables de la mayor parte de la producción, comercio e industria de la leche en el país. En los últimos 50 años la provincia de Pichincha se ha destacado por su notable tradición ganadera, que según el INEC (2016) tiene la mayor producción de leche del Ecuador con un total del 15,9% a nivel nacional (845.000 litros/año). En segundo lugar está la provincia de Azuay con 561.000 litros/año y, en tercer lugar, Cotopaxi con cerca de 484.000 litros/año. La Sierra andina de Ecuador abarca la mayor cantidad de producción de leche a nivel nacional, lo que equivale al 64% de la producción, mientras que la región Costa ocupa el 30%, y la región Oriental mantiene un 6%. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2016), el 73% de la leche que se produce se destina a la comercialización.

El Cantón Mejía, al sur de Pichincha, cuenta con cientos de haciendas ganaderas que producen más de 40 litros diarios por cabeza, con distintas razas de ganado como Holstein, Brown Swiss, Jersey y Normando. Gracias a todas estas características el Cantón Mejía es el máximo productor nacional de leche.

En Cayambe, al norte de Pichincha, la producción lechera es tradicional y forma parte de su identidad gastronómica donde destaca el queso de hoja. La gran biodiversidad que caracteriza a los cantones San Miguel de los Bancos, Pedro Vicente Maldonado y Puerto Quito, favorecen a la agroindustria, por lo que en los últimos años se han mejorado los sistemas de riego, las técnicas de ordeño, material tecnológico y se reflejan día a día en el aumento de la producción lechera.

Gracias a su ubicación geográfica y la calidad de sus suelos, la provincia fronteriza del Carchi tiene ganadería de excelente calidad genética, que ha recibido reconocimientos de la Asociación Holstein en Estados Unidos como ejemplo de eficiencia y funcionalidad. La producción actual de leche de la zona es superior a 260.000 litros diarios, aportando un 5% a la producción nacional.

La provincia de Imbabura es la de menor aporte a la producción en la Sierra ecuatoriana, sin embargo, se han generado importantes avances en programas y capacitaciones para los pequeños productores en conjunto con empresas del sector. Las técnicas de manejo ganadero, exportación de alimento, la creación de centros de acopio de leche y la buena relación entre comerciantes y proveedores, han contribuido a mejorar el contingente y la calidad de la leche de esta provincia.

En la provincia de Cotopaxi el promedio de producción lechera es 400.000 litros al día, lo que representa el 7% de la producción nacional y articula la forma de vida y la generación de empleo.

La producción lechera de la provincia de Chimborazo representa el 8% de la producción nacional diaria. La quesería rural de los alrededores de la provincia comercializa queso fresco y tierno a Pichincha, Los Ríos y Guayas.

En la provincia de Loja se producen diariamente un total de 290.000 litros de leche, la cual está basada principalmente en sistemas primarios de producción con bajos rendimientos. Su producto lácteo por excelencia es el famoso queso lojano o queso amasado, el cual sigue siendo un alimento muy solicitado en varias ciudades del país debido a su exquisito sabor.

Los lácteos en la sierra ecuatoriana se ven favorecidos, debido a las condiciones climáticas únicas que van desde los 4° hasta los 28° de temperatura en tierras que están por encima de los 2.500 y llegan hasta 3.500 metros sobre el nivel del mar. Cada vez son mayores los esfuerzos y avances que han permitido incrementar la producción y calidad de la leche, respetando el bienestar animal y obteniendo reconocimiento y elogios internacionalmente.

En Ecuador, como en la mayoría de países en desarrollo, más del 80 por ciento de la leche producida procede de los productores a pequeña escala. La actividad lechera mejora la seguridad alimentaria y representa una fuente de empleo e ingresos para miles de familias de pequeños agricultores. La producción lechera de los pequeños productores puede variar

considerablemente según el lugar, la zona agroecológica y las condiciones socio económicas.

De conformidad con las últimas publicaciones del INEC (ENCUESTA DE SUPERFICIE Y PRODUCCIÓN AGROPECUARIA CONTINUA 2014), el panorama de la producción de leche en Ecuador es como sigue:

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDERADAS	PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros / día)	% PRODUCCIÓN PROVINCIA	LITROS / VACA
TOTAL NACIONAL	899,037	5,596,361	100%	6.22
REGIÓN SIERRA	646,736	4,247,646	76%	6.57
REGIÓN COSTA	279,435	1,054,561	19%	3.77
REGIÓN ORIENTAL	36,525	285,796	5%	7.83
ZONAS NO DELIMITADAS	2,361	9,142	0%	3.87
			100%	

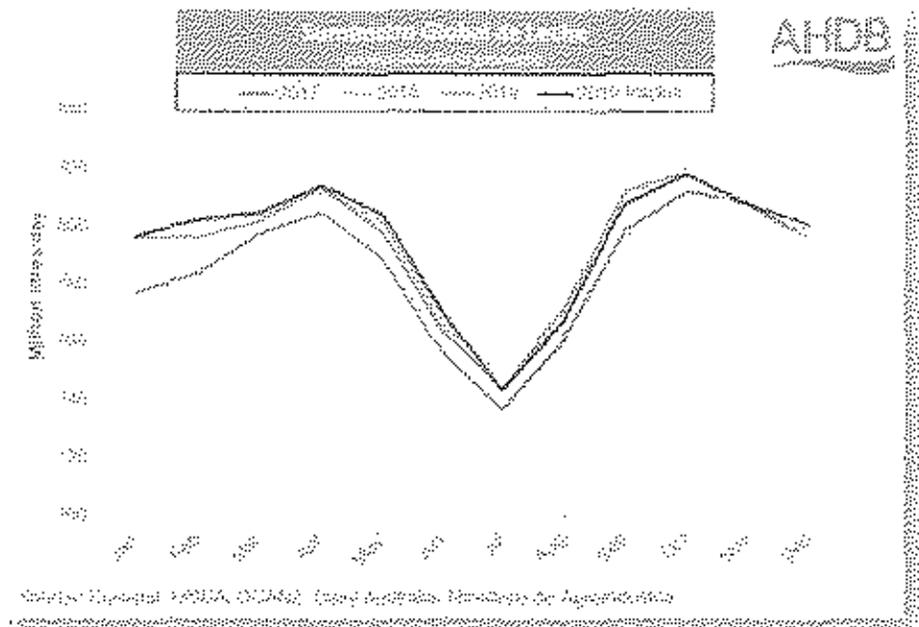
REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDERADAS	PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros / día)	% PRODUCCIÓN PROVINCIA	LITROS / VACA
TOTAL NACIONAL	899,037	5,596,361		6.22
REGIÓN SIERRA				
AZUAY	176,961	614,276	11%	3.48
BOLÍVAR	32,838	139,959	3%	4.26
CAÑAR	21,879	469,631	9%	21.48
CARCHI	31,659	262,623	5%	8.30
COTACACHI	59,174	423,154	8%	7.15
CHIMBORAZO	64,755	400,746	7%	6.19
IMBABURA	38,150	304,177	5%	7.97
LOJA	21,500	90,509	2%	4.21
PICHINCHA	31,579	715,422	13%	22.70
TUNGURAHUA	38,267	331,822	6%	8.69
SIND. DGO. DE LOS RACHA	39,625	231,420	4%	5.84

REGIÓN Y PROVINCIA	NÚMERO TOTAL DE VACAS ORDERADAS	PRODUCCIÓN TOTAL DE LECHE (Litros / día)	% PRODUCCIÓN PROVINCIA	LITROS / VACA
TOTAL NACIONAL	899,037	5,596,361		6.22
REGIÓN COSTA				
EL ORO	11,558	51,729	1%	4.48
ESMERALDAS	27,510	112,313	2%	4.08
SUAYAS	53,322	139,956	3%	2.63
LOS RÍOS	18,225	107,467	2%	5.89
MAHADI	128,104	642,472	11%	5.02
SANTA ELENA	1,549	1,607	0%	1.04

REGION Y PROVINCIA	NUMERO TOTAL DE VACAS ORDERADAS	PRODUCCION TOTAL DE LECHE (Litros / año)	% PRODUCCION / PROVINCIA	LITROS / VACA
TOTAL NACIONAL	969,037	6,595,361		6,80
REGION ORIENTAL				
BORONIA SANTIAGO	27,053	100,468	2%	4,67
NAPO	8,481	37,447	1%	4,41
ORELLANA	6,384	25,108	0%	4,69
PASTAZA	1,581	11,310	0%	5,71
SUCUMBIOS	11,374	45,508	1%	4,97
ZAMORA CHINCHIPE	13,432	50,948	1%	4,24
ZONAS NO DELIMITADAS	2,361	8,142	0%	3,46

PERSPECTIVAS MUNDIALES DEL MERCADO DE LECHE

La producción mundial de leche a nivel mundial en el periodo 2017 – 2019 fue como sigue:



Un último informe de la consultora del portal Agrimoney sobre las perspectivas a 2020 para los mercados lácteos indica que los precios de los productos lácteos disfrutaron de un 2019 más fuerte de lo que muchos analistas esperaban, con el índice Global Dairy Trade 15,0% por encima del 2018. La demanda se mantuvo resistente, ya que la economía de China, el principal importador de lácteos, sufrió menos daño del que se temía de su guerra comercial con Estados Unidos.

Se espera que la producción mundial de leche crezca alrededor de 1% en 2020, según el pronóstico más recientes de las cinco regiones productoras más grandes. Esto llevaría la producción de leche a 282.500 millones de litros anuales, 2.900 millones de litros más que la cifra estimada para la producción de 2019.

Se espera que continúe la mayor demanda mundial de productos lácteos, con las predicciones de la FAO de 2,1% anual de crecimiento para productos frescos y 1,5% anual para productos procesados. Como tal, se espera que los precios mundiales de los productos lácteos se mantengan firmes hasta la mitad de 2020, ya que el aumento de la producción es

relativamente pequeño. Los datos comerciales indican que China sigue hambrienta de lácteos importados, lo que probablemente reducirá aún más los inventarios mundiales de productos lácteos.

3.) DESARROLLO LAS VENTAS DE MILKMAXFRIO.-

El mercado principal del MILKMAXFRIO es el de los productores a pequeña escala (un promedio de 300 litros diarios).

El año 2019 fue un año de consolidación del mercado para Milkmaxfrio. El período de enero a agosto fue de baja demanda de nuestros productos debido a la difícil situación que atravesaron los pequeños productores, que constituyen nuestro principal mercado, ocasionada por el bajo precio de la leche, que llegó a los 22 centavos por litro a causa de la baja demanda de leche del sector industrial. En algunos casos los pequeños productores se vieron obligados a tirar la leche ya que no había quien les compre.

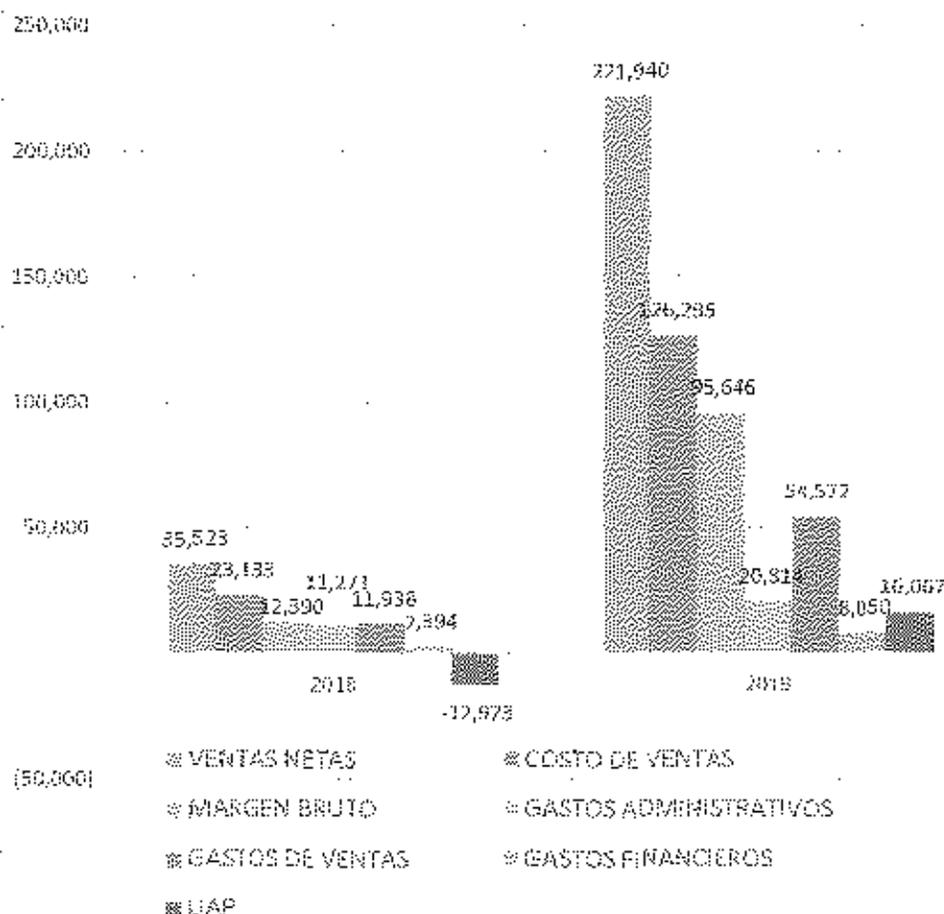
El 20 de septiembre del 2019 se firmó un acuerdo entre productores y gobierno. Según este acuerdo, quedó prohibida la comercialización del suero de leche, el cual deberá destinarse a otra actividad. No se podrá mezclar el suero de leche con la leche para su comercialización como leche. Esta circunstancia provocó un inmediato aumento de la demanda de leche al productor y el correspondiente incremento del precio de la leche al productor. Llegando a ubicarse entre 48 y 52 centavos por litro. Esto dio liquidez al sector productor de leche e incentivó la instalación de equipos para mejorar la calidad de leche, condición exigida por las plantas industrializadoras para mantener precios altos al productor. A consecuencia de esto, nuestras ventas se aumentaron de manera importante durante el cuarto trimestre de 2019. Estas buenas condiciones de demanda y precio se mantuvieron hasta el inicio de la crisis por el coronavirus. Es impredecible la evolución del consumo y producción de leche durante la crisis, pero es importante indicar que el sector productor e industrializador de alimentos será uno de los menos afectados.

Por otra parte, en marzo de 2019 MILKMAXFRIO inició conversaciones con la empresa brasileña REAFRIO para que nos abasteciera de tanques de enfriamiento de leche, en mejores condiciones de precio que nuestro proveedor ORDEMAX. El abril de 2019 llegó la primera importación de tanques. Luego se fue consolidando la relación, realizándose una segunda importación en septiembre de 2019, de tanques y otra mercadería relacionada. Esta segunda importación llegó al Ecuador en octubre de 2019. A la fecha, REAFRIO nos ha confirmado como sus representantes exclusivos en Ecuador.

Las ventas durante el año 2019 alcanzaron el monto de \$ 221.940 versus \$ 35.523 del año 2018; esto es, un incremento del 625%. El costo de ventas en 2019 fue de \$126.295; esto es, una utilidad comercial (VENTAS – COSTO DE MERCADERÍA VENDIDA) de \$ 95.645. Esto significa un margen comercial del 43% (UTILIDAD COMERCIAL / VENTAS). El presupuesto busca sostener ese ratio en 50%.



CIFRAS DEL NEGOCIO 2018 - 2019



Este importante crecimiento en ventas naturalmente derivó en una mejor absorción de los costos fijos, mejorando significativamente los ratios sobre ventas:

RATIOS	2018	2019
VENTAS NETAS	\$ 35,523	\$ 221,940
COSTO DE VENTAS	65%	57%
MARGEN BRUTO	35%	43%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	32%	9%
GASTOS DE VENTAS	34%	25%
GASTOS FINANCIEROS	7%	4%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	72%	38%
UAP	-37%	7%
ROS	-37%	5%

Aún con esta mejora significativa en los ratios, en el ejercicio fiscal 2019, MILKMAXFRIO aún mantiene una operación con un alto apalancamiento operativo, pues sus gastos operativos (que no incluyen el costo de los productos vendidos) significaron el 38% de las ventas. Aspiramos a que en los próximos periodos los gastos operativos no se incrementen de manera importante y que las ventas crezcan de manera importante, provocando una mejora en la relación de los gastos operativos versus las ventas. Aspiramos que esa relación no supere el 30%.

Con el fin de cubrir las necesidades operativas de la empresa, el roi de Milkmaxfrio contó con 3 empleados: Marco Moncayo, Marcela Sosa y Doménica Moncayo. Para el 2020 se

incorporarán Guillermo Espinel (técnico de mantenimiento) y Andrés Recalde (simacón del Carchi).

OTROS RATIOS FINANCIEROS

RATIOS FINANCIEROS	2019	
RENTABILIDAD ECONÓMICA	8%	UAF / Activo
RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL	5%	Utilidad neta / Activo total
EBITDA	24,116	
MARGEN EBITDA	11%	EBITDA / Ventas netas
CAPITAL DE TRABAJO	-1,062	Activo corriente - Pasivo corriente
RAZÓN CORRIENTE	0.90	Activo corriente / Pasivo corriente
PRUEBA ÁCIDA	0.28	(Activo corriente - inventario) / Pasivo corriente
PRUEBA ÁCIDA 2	1.97	(Activo corr - inventario) / (Pasivo corr - Pasivo Prov. Exterior)
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	100%	Pasivo / Activo

Podemos apreciar que los ratios de rentabilidad son buenos: ROS = 5%, ROA = 5%. Al tener un patrimonio negativo (-1,341,46), la rentabilidad sobre el patrimonio no es calculable.

Los ratios de endeudamiento son preocupantes. La empresa no posee capital de trabajo, pues el pasivo es mayor que el activo.

El ratio de prueba ácida nos indica que, para cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene solamente 28 centavos de activo corriente (sin contar con el inventario) para cubrirlo. Contando con el inventario, tiene 90 centavos para cubrir cada dólar de pasivo corriente.

Dada la peculiaridad de la empresa, que cuenta con el apoyo de sus proveedores del exterior, que están apostándole al sostenimiento y crecimiento de Milkmaxfrio para consolidar su marca en Ecuador, podemos calcular un ratio de prueba ácida sui-generis (sin contabilizar en el pasivo corriente la deuda con proveedores del exterior), que nos indica que por cada dólar de pasivo corriente, la empresa tiene \$ 1,97 para cubrirlo. Esta circunstancia permite a la empresa respirar pero sin descuidarse de mantener expedita la relación de confianza con sus proveedores del exterior mediante informes periódicos, pagos regulares y resultados en crecimiento.

5.) CUENTAS POR COBRAR

El mercado de maquinaria y equipos para la industria lechera, orientado a pequeños y medianos productores, se mueve sobre la base del crédito. En muy pocas ocasiones el productor compra estos equipos con pago de contado. Es por esta razón que el crédito proveedor es de suma importancia para que la empresa pueda financiar el crédito a clientes. El crédito a clientes al cierre del ejercicio 2019 se ubica en \$ 31.780 más un monto de \$ 18.639 que las hemos ubicado en cuentas de difícil cobro. Un total de \$ 50.419. Este crédito está financiado por crédito de proveedores del exterior, que alcanza el 31 de diciembre el monto de \$ 175.435.

6.) RESPALDO DE LOS PROVEEDORES DEL EXTERIOR.-

Un factor decisivo en el arranque de operaciones de Milkmaxfrio fue el respaldo de los proveedores ORDERMAX inicialmente y REAFRÍO a partir de abril de 2019, mediante la concesión de créditos comerciales muy flexibles y sin costo financiero, lo que ha permitido a la empresa operar sin acudir a endeudamiento financiero. Al cierre del ejercicio la cuenta de inventario alcanza la suma de \$ 126.552, financiada en su totalidad por crédito de proveedores del exterior (\$ 175.435).

Los ratios que relacionan pasivos con activos se ubican al cierre del ejercicio así:

CASA-BANCOS	5,288.49		
ACTIVOS EXIGIBLES			
CXC CLIENTES	21,780.35		
CUENTAS DE DIFÍCIL COBRO	18,668.59		
PROVISIÓN INCOBRABLES	-498.14		
CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	142.75		
ANTICIPO PROVEEDORES	21,939.73		
INVENTARIOS	126,562.04	62%	del activo
ACTIVO DIFERIDO	1,000.00		
ACTIVO POR IMPUESTOS CORRIENTES	669.38		
ACTIVO TOTAL	283,054.19		
PASIVO PROVEEDORES LOCALES	10,799.03	5%	del activo
PASIVO PROVEEDORES DEL EXTERIOR	175,435.10	86%	del activo
PASIVOS POR CONCEPTO DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	5,890.02		
ANTICIPOS DE CLIENTES	11,992.44	6%	del activo
PASIVO TOTAL	204,056.59		

Es decir, el 86% del activo está financiado por deuda a proveedores del exterior. Esta situación por una parte es beneficiosa debido a que se trata de deuda sin costo financiero y en condiciones blandas. Por otra parte esto hace que la salud financiera de la empresa dependa de que esas condiciones se mantengan. De tener algún inconveniente en la relación con estos dos proveedores, la empresa no podría hacer frente a estos compromisos en el corto plazo.

Cabe indicar también que el monto de la deuda con proveedores del exterior está respaldada por el inventario en solamente el 72%. Esto significa que la empresa no podría hacer frente a la deuda con los proveedores del exterior con su inventario. Es más, sumados el inventario más las cuentas por cobrar clientes solamente representan el 90% de los compromisos con los proveedores del exterior.

7.) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

7.1. SOSTENIMIENTO Y CRECIMIENTO EN VENTAS

Dado que contamos con un proveedor de tanques de enfriamiento de leche de precios muy competitivos en el mercado (REAFRIO), nuestro fuerte en los próximos años será esta línea de productos.

De esta manera, el grueso de las ventas de Milkmaxfrío (un 80%) estará en la línea de bienes de capital (tanques de enfriamiento de leche, equipos de ordeño y calentadores solares de agua), que son bienes de larga duración (alrededor de 10 años), el 20% son consumibles que tienen ventas repetitivas. El sostenimiento de las ventas de la empresa y su crecimiento depende de la captación de nuevos clientes, antes que del mantenimiento de los clientes actuales; por ello es extremadamente importante trabajar en la diversificación de los clientes. Actualmente el mercado de Milkmaxfrío está localizado básicamente en la provincia del Carchi, con un pequeño segmento en crecimiento en la zona de Pintag, provincia de Pichincha.

Como se puede apreciar de la composición del mercado de producción de leche en las distintas provincias del Ecuador, Carchi representa un 5% de la producción lechera nacional. Una vez consolidada la relación de representación con REAFRIO, es tiempo de expandir nuestro mercado a provincias aledañas con importante producción lechera, como Santo Domingo de los Tsáchilas, Cotopaxi, Manabí, Esmeraldas; sin descuidar un crecimiento discreto en la provincia de Pichincha, que por su importancia está inundada de ofertas de proveedores de la competencia.

REGION Y PROVINCIA	NUMERO TOTAL DE VACAS ORDENADAS	PRODUCCION TOTAL DE LECHE (Litros / día)	% PRODUCCION PROVINCIA	LITROS VACA
TOTAL NACIONAL	999,037	5,596,361		5.60
CARCHI	31,959	202,023	3%	6.16
IMBABURA	30,150	304,177	5%	10.09
COTOPAXI	59,174	429,154	8%	7.25
CHIMBORAZO	64,156	400,746	7%	6.37
PICHINCHA	81,570	715,422	13%	8.77
TUNGURAHUA	38,207	331,832	6%	8.69
STO. DGO. DE LOS TSÁCH.	30,623	231,420	4%	7.56
MANABI	185,104	642,472	11%	3.42

7.2. NECESIDAD DE MEJORAR EL RATIO DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA

Al cierre del ejercicio 2019, el pasivo de la empresa es mayor que el activo. El patrimonio de la empresa es negativo. Tanto el inventario como las cuentas por cobrar a clientes están financiadas totalmente por deuda con proveedores del exterior. El riesgo es muy alto.

Es importante que la empresa comience a crear un capital de trabajo sólido. Esto solo se conseguirá generando rentabilidad en sus operaciones. Manteniendo un ratio del margen bruto sobre ventas = 50% y con el nivel de costos fijos que tiene la empresa actualmente, el punto de equilibrio se ubica en un nivel de ventas equivalente a \$ 254.000 anuales (un promedio de \$ 21.170 mensuales). Para generar rentabilidad debemos superar ese nivel de ventas, lo que nos permitirá disminuir la deuda con proveedores del exterior a niveles que no impliquen mayor riesgo.

Atentamente,



Ing. Humberto Sotomayor
GERENTE GENERAL
MILKMAXFRIO S.A.