

GESTIÓN EMPRESARIAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

ÍNDICE

1. *Introducción*
2. *Señalización de las principales resoluciones adoptadas por la Junta General y por el Directorio y su cumplimiento.*
3. *Datos relevantes sobre el cumplimiento del Plan Operativo y Presupuesto del año 2006.*
4. *Revelación de los hechos extraordinarios que hubieren sucedido en el año 2006 (operativos, administrativos y laborales)*
5. *Exposición sumaria de la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre del 2006*
6. *Recomendaciones a la Junta General sobre políticas y estrategias para el mejor desarrollo de la Gestión Gerencial de Aychapicho Agro's S.A., en el año 2006.*



Cnrl. Ing. Fernando Proaño
Gerente General
Aychapicho Agro's S.A.

1. INTRODUCCIÓN

El Ecuador actualmente está tratando de salir de una nueva crisis política, mientras que la economía crece a una tasa baja que no guarda relación con el potencial que tiene el país, ni con las expectativas de la población. En lo concerniente al sector agroindustrial cabe reconocer que éste ha sido determinante en la economía ecuatoriana y en los últimos años ha experimentado un importante crecimiento.

La contribución de la agroindustria al Producto Interno Bruto, PIB, en los últimos 5 años, ha sido del 15,5%, representado en el 25% de las exportaciones totales, y el 34% de las importaciones. Actualmente ocupa el 27% de la PEA, Población Económicamente Activa, cifras que demuestran que desde el año 2000 al 2006 este sector creció en un 12%, brindando trabajo a 1'675.000 personas.

Así, de enero a julio del 2006 se exportaron 1.794 millones de dólares y se importaron 1.100 millones de dólares, obteniendo una balanza positiva, que arroja un aporte significativo a la economía de los ecuatorianos. Sin embargo, a diferencia de otros países de la región, Ecuador no posee una política específica que impulse el desarrollo agroindustrial que permita corregir falencias como la escasa aplicación de nuevas tecnologías; el limitado desarrollo de productos, empaques y maquinaria; el heterogéneo nivel de calidad; el insuficiente conocimiento de los mercados, todo esto limitan la competitividad y el crecimiento de las exportaciones no tradicionales.

Los modelos de desarrollo en América Latina y Europa, nos orientan a una mayor competitividad, equidad y sostenibilidad, que requieren de la industrialización. Lo importante es promover cambios y efectos que se requieren y ello se puede lograr con la planificación, especialmente del sector agrícola con valor agregado, siendo su base fundamental la industria.

2. CUMPLIMIENTO DE LAS PRINCIPALES RESOLUCIONES ADOPTADAS POR LA JUNTA GENERAL Y EL DIRECTORIO

Las resoluciones adoptadas a lo largo del año por la Junta General y el Directorio de la empresa fueron:

- ***Que la Gerencia analice, con todos los elementos del caso, los datos sobre la maquinaria de henolaje, para que en la definición sobre su adquisición e inversiones a realizarse, se tenga una información sólida y consistente.***

- *Se realizó los informes requeridos, y el día 5 de junio del 2006 se reunió el Comité de Adquisiciones para elegir la propuesta más adecuada, previo al análisis técnico realizado; lamentablemente, el proceso se encontraba detenido hasta el día lunes 10 de julio del 2006.*

- ***Que la Gerencia presente el respectivo informe que sustente las razones por las cuales se advierte un promedio bajo en la producción de leche.***

- *El nuevo médico veterinario de la empresa, luego de un análisis de la situación del ganado de Aychapicho, determinó que algunas de las causas para un bajo promedio de rendimiento son las que se muestran en el cuadro a continuación:*

Parámetros	Óptimo	Aychapicho
Días abiertos	120 días	160 días
Producción de leche a 305 días	6200 litros	3500 litros
Días secos	60 días	30 días
Días entre partos	400 días	+ 400 días
Montas por concepción	2	3

- *Sin embargo es importante mencionar que en el último mes se ha mostrado un aumento en el promedio de producción por vaca debido a varias correcciones en el manejo del hato de la empresa.*
- ***Que la Gerencia de la Compañía, con el apoyo del a Gerencia de Operaciones de la Corporación, prepare un estudio que permita avanzar hacia un modelo efectivo de incursionar en actividades propiamente agroindustriales, integrando procesos de producción con procesos de transformación.***

- *Para dar cumplimiento a esta resolución se presentó el día 30 de junio el Plan de Reestructuración de la empresa Aychapicho Agro's S.A., el cual comprende tres subproyectos:*
 - *Agrícola:*
 - *Cultivo de Hortalizas*
 - *Cultivo de Uvilla de Exportación.*
 - *Pecuario: Mejoramiento de la Producción y Reactivación de la Planta de Lácteos*
 - *Forestal: Reforestación del Sector Chaupi Corazón*

- ***Que para la adopción de un sistema que permita a la compañía, directamente o con apoyo de la Corporación asumir las obligaciones laborales derivadas del pago de jubilación patronal, de aquel personal que venía trabajando en las haciendas a cargo de la actual compañía, antes de que éstas pasen a la administración de la Organización, la Corporación dispondrá la realización de un estudio actuarial dirigido a sustentar y crear las correspondientes reservas y provisiones.***
 - *Este estudio será realizado en la Matriz del Holding DINE.*

- ***Que la Gerencia prepare el respectivo proyecto sobre la reactivación de la planta de lácteos, para determinar su conveniencia y ejecución.***
 - *Se ha realizado la evaluación de la planta de lácteos, el análisis para su reactivación y la posibilidad de migrar hacia la tecnología UHT; además se ha coordinado con la Gerencia de Marketing para realizar un estudio de mercado de leche y derivados.*

- ***Que sobre la posibilidad de concretar una alianza de negocios con la firma Equinox Business para el cultivo y comercialización de uvillas, cualquier definición sólo procedería si se establece una participación paritaria (50% cada parte).***
 - *La empresa Equibusiness no aceptó las condiciones de participación paritaria, por lo que no se llevó a cabo la alianza.*

- ***Que se continúe con el análisis del Proyecto de Reforestación del Sector Chaupi Corazón, en base al estudio de las propuestas de las empresas NOVOPAN y ACOSA.***
 - *En el mes de febrero se recibió una propuesta de NOVOPAN, la que será analizada junto al área de Operaciones de la Matriz.*

- **Que a sugerencia de la Presidencia Ejecutiva del a Corporación, la Gerencia efectúe los respectivos contactos con la firma YAMBAL que está interesada en comprar heno para exportarlo al Perú e informe al Directorio sobre sus resultados.**
 - *Se tomó contacto con el Sr. Robert Watson, Gerente General de YAMBAL, quien supo indicar que tiene interés en la compra de fardos de henolaje y heno, para lo cual son necesarios ciertos parámetros calidad, precio y volumen, que se definirán en una reunión la segunda semana de febrero.*
- **Que la Gerencia concrete con el Servicio Social de la Fuerza Terrestre (Comisariato) el respectivo convenio para la provisión de productos agrícolas y pecuarios.**
 - *En base a conversaciones realizadas con el Sr. Cap. Méndez, encargado de adquisiciones del SSFT el convenio se realizaría a partir del año 2007.*
- **Que la Gerencia efectúe la necesaria y oportuna planificación de cultivo de hortalizas y otros productos agrícolas para ventas permanentes al Servicio Social de la Fuerza Terrestre (Comisariatos) y para el proyecto de Raciones de Campaña, mediante proyectos que permitan el más óptimo aprovechamiento de los terrenos de DINE, bajo adimonistracion de la empresa.**
 - *Se realizó el proyecto de hortalizas, el mismo que se encuentra en ejecución en el área de Aychapicho para lo cual ya se ha implementado un sistema de riego y siembras escalonadas de diferentes productos.*
 - *Se inició con la entrega de papa, melloco y zanahoria pero al momento se han incorporado entregas de rábano, acelga, brócoli y papa para asado.*
- **Que la Gerencia proceda a suscribir con DINE el correspondiente uso de predios (Haciendas) por el año 2006, el precio que se establezca y que se efectúen las respectivas provisiones, de manera que la situación financiera de la empresa, al cierre del ejercicio económico, sea la más adecuad y transparente posible.**
 - *Se recibió la factura # 0000971 del 29 de diciembre del 2006 "Convenio de Uso de Predios Agrícolas 2006" por un valor de \$ 109.200 USD más IVA.*

3. DATOS RELEVANTES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO Y PRESUPUESTO DEL AÑO

PROCESOS DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y PECUARIA

Cuadro comparativo de Producción (Programado-Ejecutado)

PRODUCTOS	UND	SUP	FECHA SIEMBRA	FECHA COSECHA	CICLO VEGETATIVO	VOLUMENES		% DE CUMP
						PRES	EJEC	
Trigo	qq	114	Feb-06	Ago-06	6 meses	5.280	5.620	106%
Cebada	qq	206	Feb-06	Jul-06	5 meses	10.910	8.612	79%
Avena	qq	30	Ene-06	Jul-06	6 meses	900	800	89%
Pacas de Heno	qq	189	Mar-06	Ago-06	6 meses	22.590	18.308	81%
Fardos (550kg)	und	100	Ene-06	Jul-06	6 meses	1.860	1.228	66%
Pacas de Tamo	und	320	Feb-06	Ago-06	6 meses	28.180	28.200	100%
Papas	und	15	Jun-06	Dic-06	6 meses	5.880	1.583	27%
Chocho	qq	10	Feb-06	Dic-06	5 meses	200		0%

Tabla 1: Producción Agrícola Proyectada y Ejecutada 2006.

Cuadro Distribución Agrícola 2006

	Lote	Sup (has)		Cultivo
1	Llano Grande	28	110	Trigo
	Llano Grande	28		Cebada
	Llano Grande	6		Avena
	Llano Grande	48		Rotación
2	San Rafael	10	27	Chocho
	San Rafael	12		Centeno
	San Rafael	5		Trigo
3	Mirador	12	22	Avena pacas
	Mirador	10		Papas (mayo)
4	San Antonio Chico	28	40	Cebada
	San Antonio Chico	12		Ray grass
5	Guaguauco	32	32	Rotación
6	Santa Sabina	47	47	Arriendo Sr. Alfredo Arguero
7	Rosario	50	90	Arriendo Sr. César Caiza
	Rosario	13		Avena pacas
	Rosario	15		Ray Grass
	Rosario	12		Barbecho
8	Suglún	55	55	Pasto para ganado
9	Guantocucho	35	78	Pasto para ganado
	Guantocucho	43		Trigo
10	Mortiño	60	75	Cebada
	Mortiño	15		Pasto para ganado
11	Pucará Bajo	26	26	Trigo
12	Pucará Alto	55	55	Pasto para ganado
13	Corralillos	30	30	Avena pacas
14	Páramo Grande	90	133	Cebada
	Páramo Grande	20		Ray grass
	Páramo Grande	13		Avena pacas
	Páramo Grande	10		Holco pacas
15	Contadero Alto	35	50	Arriendo Sr. César Arguero
	Contadero Alto	15		Arriendo Sr. Alfredo Arguero
16	Contadero Bajo	30	30	Arriendo Sr. César Arguero
17	Novillero	48	48	Arriendo Sr. César Caiza
18	Huayraloma	90	90	Ray Grass (fardos)
19	Santa María	40	100	Avena pacas
	Santa María	60		Holco pacas
20	San Agustín	46	46	Arriado Sra. Luisa Estrada
21	San Rafael	3	3	Bosque
22	San Antonio Grande	30	30	Bosque
23	Llano Chico	10	10	Bosque
24	La Laguna	38	38	Bosque
25	San Ignacio	37	37	Bosque
26	El Pucal	25	25	Bosque
27	Pilgua	74	74	Bosque
28	CEEA	42	42	Bosque
29	Páramo Grande	200	200	Bosque
30	Chaupi Corazón	1.700	1.700	Páramo Andino
31	Boyería	20	20	Caminos e instalaciones
32	Aychapicho	164	164	Ganadería
33	Aychapicho	27	27	Bosque
34	Aychapicho	5	5	Caminos e instalaciones
35	La Banda	96	96	Arriado Sr. Iván Ruíz
TOTAL		3.655		

Tabla 2: Distribución de suelos 2006.

Cuadro comparativo de Producción (Programado-Ejecutado)

PRODUCTOS	UND	VOLUMENES		% DE CUMP
		PRES	EJEC	
Leche	L	889.700	973.921	109%
Terneros	und	72	137	190%
Ganado descarte	und	66	85	129%

Tabla 3: Producción Pecuaria Proyectada y Ejecutada 2006.

Cuadro Histórico de Composición de Hato

Cuentas	Dic-06	%	% IDEAL
Termeras	63	14	10
Medias	30	7	10
Fierros	6	1	9
Vientres	68	15	10
Seco	82	19	10
Rejo	189	43	50
Toro	1	0	1
Total	439	100	100

Tabla 4: Cuadro Histórico de Composición de Hato

Promedio de Producción 2006 (l/vaca/día)

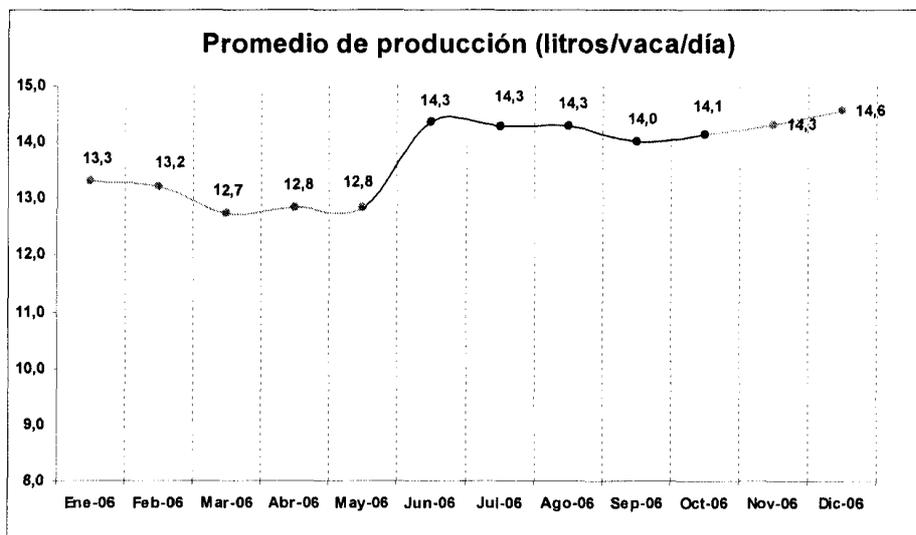


Gráfico 1: Promedio de producción de leche 2006.

PROCESOS DE MERCADOTECNIA

Cuadro Ventas Presupuestadas y Ejecutadas 2005

PRODUCTOS	UND	VOLUMENES		% DE CUMP
		PRESUPUESTO	EJECUTADO	
AVENA	qq	800	830	104%
BORREGOS	und	25	22	88%
CEBADA	qq	8.500	8.292	98%
CRIAS MACHOS	und	72	137	190%
FARDO	und	200	174	87%
GANADO DE DESCARTE	qq	66	85	129%
HUMUS	qq	1.000	1.145	114%
LECHE	0	878.750	948.400	108%
MIEL	lt	100	127	127%
PACAS TAMO	und	28.000	26.556	95%
PACAS HOLCO	0	10.000	13.865	139%
RAY GRASS	0	200	200	100%
TRIGO	qq	5.200	4.565	88%
PAPAS	kig	5.880	7.074	120%
ZANAHORIA	UND	6.000	5.718	95%
PACAS AVENA	UND	3.500	1.311	37%
MELLOCO	UND	5.370	5.370	100%
CENTENO	qq	350	372	106%

Tabla 5: Comparativo Ventas físicas programadas – ejecutadas.

Ventas por volumen, destino o cliente

PRODUCTOS	UND	PRODUCTOS (VOLUMEN)										%	
		Remonta FFTI	Leucocem	El Ordeño	Lact Valle	Sra. Valdivieso	Sr. Galiardo	Comisariato	Riky Herrera	Oliga benavides	Varios		
AVENA	qq						830					0	829,50
BORREGOS	und											22	22,00
CEBADA	qq						4.886		1.024	800		1.582	8292,00
CRIAS MACHOS	und											137	137,00
FARDO	und											174	174,00
GANADO DE DESCARTE	qq											85	85,00
HUMUS	qq											1.145	1145,00
LECHE	0	28.680	400.346	7.542	294.205	23.995						193.632	948400,00
MIEL	lt											127	127,00
PACAS TAMO	und											26.556	26556,00
PACAS HOLCO	0											13.865	13865,00
RAY GRASS	0											200	200,00
TRIGO	qq						1.846		753			1.966	4565,00
PAPAS	qq							14.958				2.100	17058,00
ZANAHORIA	UND							5.703				15	5718,00
PACAS AVENA	UND											1.311	1311,00
MELLOCO	UND							5.339				31	5370,00
CENTENO	qq						313					59	372,22

Tabla 6: Ventas por destino y volumen 2006. Acumulado.

PROCESOS DE DESARROLLO HUMANO

Salario Básico por Procesos

N.	NOMINA APELLIDOS Y NOMBRES	DENOMINACION	SUELDO BASICO
	PERSONAL ADMINISTRATIVO		
1	VELOSO LLUMIGUSIN MARGOTH DEL PILAR	SECRETARIA GERENCIA	400,00
2	LUCANO MATUTE LUCIA DEL LOURDES	TESORERA - RR.HH.	548,00
3	DAVILA DIAZ JORGE RODRIGO	AUXILIAR CONTABLE	500,00
	COMERCIALIZACION-VENTAS		
4	HERRERA QUINTANA CARLOS HOMERO	COMERCIALIZ - JEFE DE BODEGA	518,00
5	TOAPANTA QUILACHAMIN LUIS OSWALDO	AUXILIAR DE BODEGA	190,00
	TECNICOS Y OPERARIOS AGRICOLAS		
6	CHACON MALDONADO NATALIA OLIMPIA	ING. AGROPECUARIA	725,00
7	TOAPANTA CHANGO JOSE MARIO	OPERADOR MAQ.AGRIC.-1	230,00
8	GUARACA YAUTIBUG AGUSTIN	OPERADOR MAQ.AGRIC.-1	227,00
9	GERMAN ZAPATA JAIME RUBEN	OPERADOR MAQ.AGRIC.-2	225,00
10	MIRANDA MOROCHO PATRICIO	OPERADOR CANGURO -ARADO	207,00
11	CARGUA TOCTAGUANO EDWIN PATRICIO	OPERADOR MAQ.AGRIC.-3	190,00
12	TOAPANTA CHUQUITARCO SEGUNDO RAUL	OPERADOR MAQ.AGRIC.-3	190,00
	TECNICOS Y OPERARIOS PECUARIOS		
13	PANELUISA CHILE SEGUNDO	MEDICO VETERINARIO	600,00
14	VARGAS SANDOVAL LUIS ALFONSO	MAYORDOMO-AYCHAPICHO	297,00
15	SIMBAÑA ALBERTO GERMAN	MAYORDOMO-2	250,00
16	SOSA DUARTE EDISON	LECHERO-TRANSPORTES	241,00
17	CAIZA CRUZ LAURA DEL ROCIO	ORDEÑADORA	235,00
18	NACIMBA MARIA ELOISA	ORDEÑADORA	235,00
19	CUNALATA CESAR	TERNERERO	207,00
20	CAIZA TOAPANTA JOSE AVELINO	HIERBERO	210,00
21	NOROÑA LEMA JUAN ANDRES	VAQUERO-BOYERIA	207,00
22	PLACENCIA MINTA SEGUNDO RAUL	VAQUERO-BOYERIA	207,00
	PERSONAL DE SERVICIOS		
23	VASQUEZ QUINCHE CESAR AGUSTO	MECANICO	305,00
24	MIRANDA CASIGNA LUIS CARLOS	AUX.MECA.MANT.MAQ.AGR	207,00
25	CARVAJAL GUALOTUÑA MARIA	COCINERA	259,00
	PERSONAL DE LACTEOS		
26	TORRES PERUGACHI MARTHA LORENA	SECRETARIA-AUX.CONTABLE	450,00
27	ANDRANGO LARA SEGUNDO MANUEL	QUESERO-1	319,14
28	CHURUCHUMBI ANDRANGO LUIS HECTOR	QUESERO-2	282,90
29	NOGUERA MOLINA DANIEL CLEVER	CHOFER-VENDEDOR	281,52
30	MEJIA CASTILLO NORMA PATRICIA	COCINERA	212,16
	TOTAL SUELDOS		9.155,72

Tabla 7: Salario básico por procesos.

Salario Básico por Procesos (enero a diciembre del 2005)

PROCESOS	NÚMERO	VALOR GLOBAL (USD)	%
GERENCIA	1	5.100,00	3%
ASESORES			
JEFATURAS	2	16.670,20	6%
SUPERVISORES			
PRODUCCIÓN	17	45.703,24	55%
MERCADOTECNIA			
ADMINISTRACIÓN	2	7.038,61	6%
FINANZAS	2	13.976,53	6%
COMERCIALIZACION-VENTAS	3	9.696,05	10%
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
TECNOLOGÍA EN INFORMÁTICA			
OTROS	4	10.516,47	13%
TOTAL NÓMINA	31	108.701,10	100%

Tabla 8: Salario básico por procesos .Prorrateado año 2006

Capacitación del Personal de la Empresa

FECHA	TEMARIO	AUSPICIA	ASISTENTES	COSTO
26 - 29 enero	Seminario Taller de Alineación y Despliegue estratégico	Holding Dine	Crnl. Proaño, Ing. Chacón, Dr Neira	-
10-11 febrero	Convención de Marketing y Ventas	Holding Dine	Crnl. Proaño, Ing. Herrera	-
17-18 febrero	Convención de Finanzas 2006	Holding Dine	Lic. Lucano, Sr. Davila	-
9 -11 marzo	Alineación estratégica	Empresa	Gerente-staff	-
29 marzo	Evaluación alineación estratégica	Empresa	Gerente-staff	-
24-25 abril	Peloteo KPI	Holding Dine	Gerente-staff	-
02 mayo	RR.HH. KPI.	Holding Dine	Resp. RR.HH	-
22 mayo	Alineamiento de KPI	Empresa	Gerente-staff	-
23 mayo	Alineamiento de KPI	Holding Dine	Resp. KPI's	-
24-26 mayo	Alineamiento de KPI	Holding Dine	Resp. KPI's	-

Tabla 9: Capacitación del personal de la empresa

4. REVELACIÓN DE LOS HECHOS EXTRAORDINARIOS QUE HUBIEREN SUCEDIDO EN EL AÑO 2006 (OPERATIVOS, ADMINISTRATIVOS Y LABORALES).

Incremento en la superficie de producción

Dentro de este objetivo se destacan dos ejes de acción, el primero es la superficie en la que desde años atrás se ha ido trabajando en área agrícolamente utilizable, para incrementar su explotación, la que se había visto disminuida ya sea por falta de maquinaria o falta de infraestructura; sin embargo, como se muestra en el gráfico 1, se puede notar el crecimiento de la superficie trabajada a través de los años. En el 2006, la meta de superficie trabajada fue de 450 hectáreas, las que fueron cumplidas.

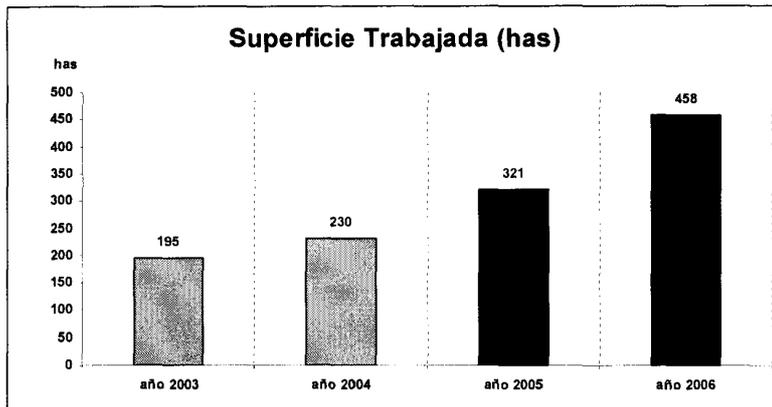


Gráfico 2. Superficie en hectáreas trabajadas durante cada año.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el porcentaje de incremento de la superficie trabajada ha sido gradual hasta llegar a un 234% en cuatro años. Aún así, se estima que en el año 2007 se incrementará aún más la superficie productiva de la empresa.

El segundo eje de acción fue el proyecto de recuperación de 50 hectáreas de superficie pantanosa en el sector de Aychapicho; durante las dos primeras etapas se logró incorporar 35 hectáreas a la producción de pasto de corte, mientras que la tercera etapa se encuentra en ejecución, esto permitirá habilitar las 15 hectáreas restantes, además esta etapa contempla la rehabilitación de un reservorio de agua, el cual incrementará a su vez la superficie con acceso a riego destinada a pastizales de la empresa.



Figura 1. Drenajes abiertos en la primera etapa.



Figura 2: Limpieza de drenajes, en segunda etapa



Figura 3: Construcción de reservorio en tercera etapa

Este proyecto se finalizará en el primer trimestre del año 2007, con la incorporación total de la superficie recuperada a la producción de pastizales de corte.

Incremento de la utilidad al final de ejercicio financiero

La meta cumplida para el año 2006, fue de \$ 103,794.00 USD, la misma que refleja la recuperación de la empresa en los últimos dos tres años, sobre todo debido a las inversiones realizadas en maquinaria y a los proyectos emprendidos en el año 2006, así como a los incrementos de producción registrados.

En el gráfico 6, se puede observar la recuperación de la empresa en términos de utilidad antes de impuestos, ya que de la pérdida registrada en el año 2003 se ha incrementado los beneficios en 229%, llegando de una pérdida de \$ 39,408 USD a una utilidad de \$ 103,794.00 USD.

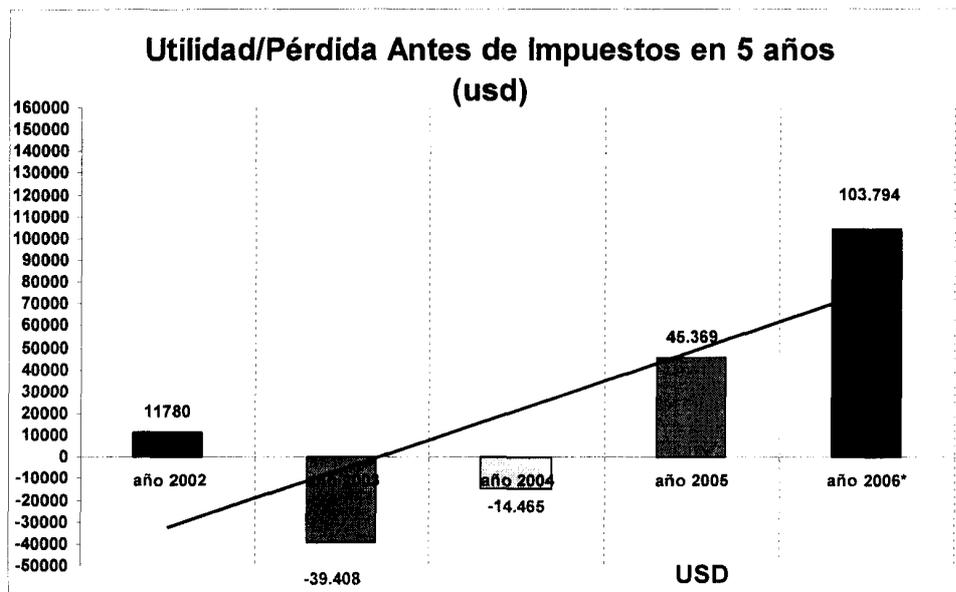


Gráfico 3: Utilidad/Pérdida en USD obtenida al final del año. (Durante 5 años)

Por disposición del Holdingdine, dada el 7 de noviembre del 2006, se procedió a pagar por concepto de arriendo de tierras el monto de \$ 109.200 USD, (factura # 0000971 con fecha 29 de diciembre del 2006) por lo que el ejercicio final tuvo un resultado de \$ 5,406.00 USD de pérdida, como se muestra en el gráfico 7. Dado que en años anteriores este rubro no fue cobrado ni estimado en el presupuesto del año 2006, es importante notar la diferencia en la línea de tendencia de recuperación de la empresa.

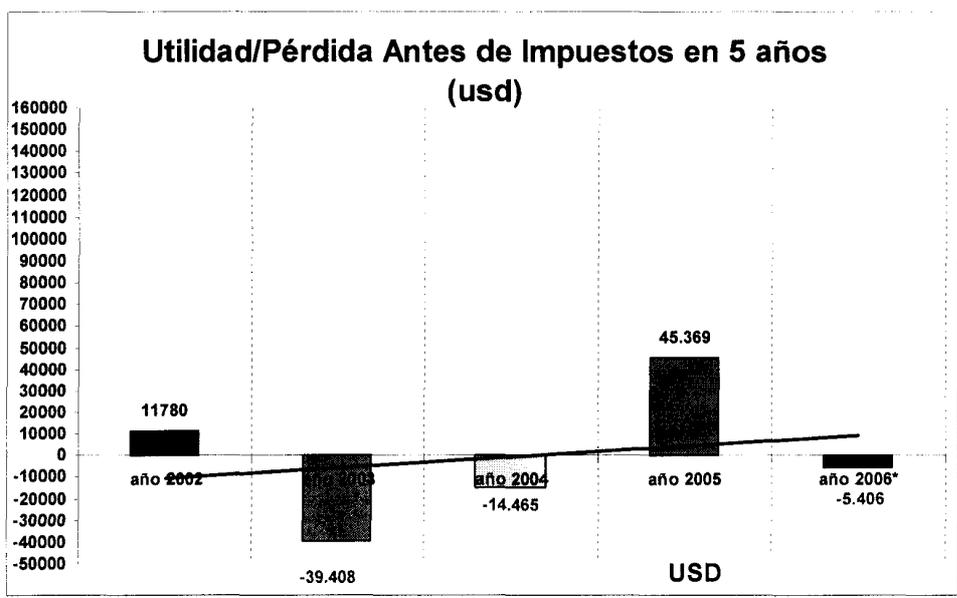


Gráfico 4: Utilidad/Pérdida en USD obtenida al final del año. (Durante 5 años)

La utilidad proyectada para el año 2007 es de \$ 135,000.00 USD, esta utilidad será el resultado de la producción agrícola tradicional, los nuevos productos contemplados en el área de hortalizas, la producción lechera y la elaboración de lácteos en el sector de Aychapicho – Cayambe, línea industrial que fue anexada a Aychapicho desde el 1 de agosto del 2006.

Reducción de convenios de arriendo

Como política de recuperación de la empresa se vio la necesidad de reducir las áreas destinadas a convenios de arriendo para destinarlas a producción, sobre todo a los lotes comprometidos hasta el año 2005 con SAGSA.

En el gráfico 3 se puede notar la disminución de la superficie arrendada a través de estos años.

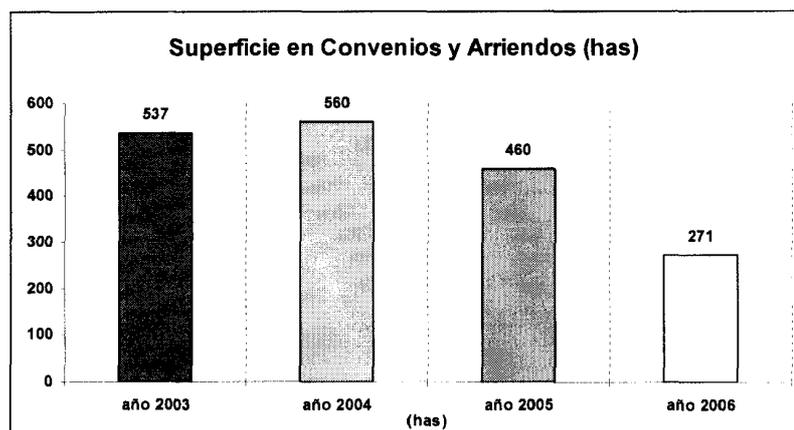


Gráfico 5. Reducción de hectáreas en arriendo

Adquisición de maquinaria de henolaje

Dentro del presupuesto del año 2006, consta la producción de henolaje, para esto se realizó un proyecto que contemplaba la adquisición de cuatro maquinarias necesarias para el efecto. A pesar de haber sufrido retrasos en la adquisición de los implementos (por ser de orden corporativo), se trabajó con maquinaria en convenio, 50:50 para la producción de henolaje.

La maquinaria necesaria para este proceso de producción es la siguiente:

- *Segadora de pastos*
- *Rastrillo hilerador*
- *Enfardadora*
- *Plastificadora*

El monto destinado a este proyecto es de aproximadamente \$ 45,000.00 USD, los cuales se encuentran aprobados en la matriz de Holdingdine. A continuación se muestran las imágenes de los diferentes implementos.



Figura 4: Segadora acondicionadora

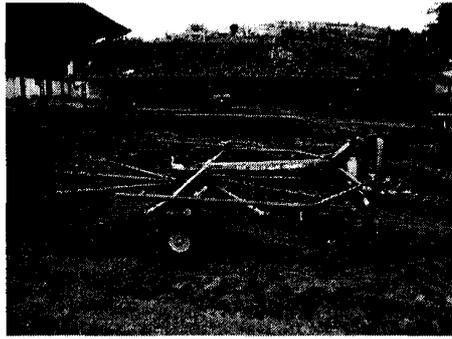


Figura 5: Rastrillo hilerador

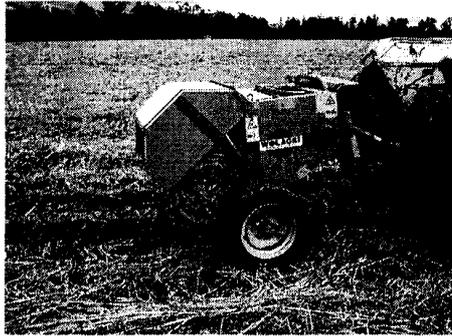


Figura 6: Máquina de henolaje

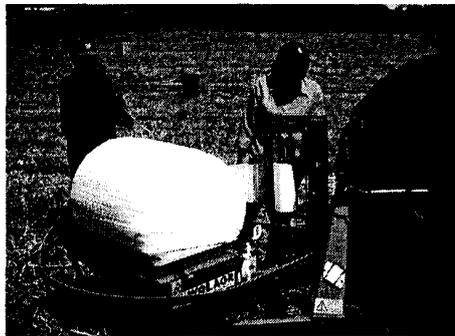


Figura 7: Plastificadora de henolaje

Renovación de maquinaria agrícola

En el año 2006 se adquirió además un tractor agrícola, el mismo que fue financiado por la matriz de Holdingdine, como préstamo. El tractor adquirido fue un Jhon Deere 6605. La incorporación de este tractor al parque agrícola ha permitido cubrir en parte la deficiencia de maquinaria que tiene la empresa, ya que el proceso de renovación de maquinaria ha sido sostenido en los últimos años.



Figura 8: Tractor Jhon Deere adquirido en el mes de marzo/06

Diversificación de la producción

En el año se han emprendido varios procesos de diversificación de la producción, entre ellos, uno de los más importantes es el de ser proveedores de varios productos para el comisariato del Servicio Social de la Fuerza Terrestre. Con este fin se ha emprendido un proyecto de diversificación agrícola, con el que se logrará en primera instancia ser proveedores principales de más de doce productos.

Se ha iniciado con la ejecución de este proyecto y al momento se encuentran sembrados los primeros módulos de producción de hortalizas. En las imágenes a continuación se distinguen algunos de los cultivos implementados:



Figura 9: Cultivo de brócoli



Figura 10: Cultivo de acelga

Además la empresa se encuentra entregando ya varios productos al Comisariato del Ejército, así:

- Papa (mallas de 5 kilos)
- Melloco (fundas a granel)
- Zanahoria (a granel)
- Rábano (fundas a granel)
- Acelga (atados)
- Brócoli (a granel)

En los cuadros a continuación se muestra el crecimiento de las entregas realizadas hasta el mes de diciembre.

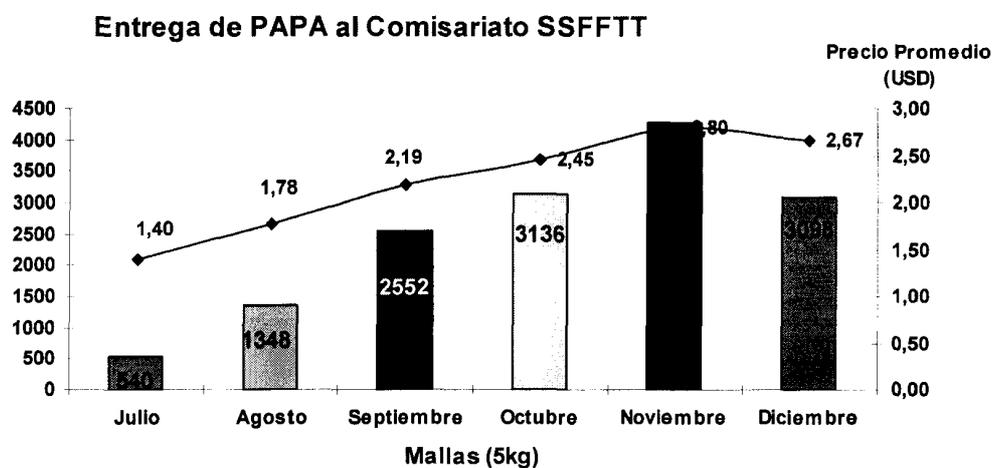


Gráfico 6. Entrega de papas al Comisariato de SSF TT

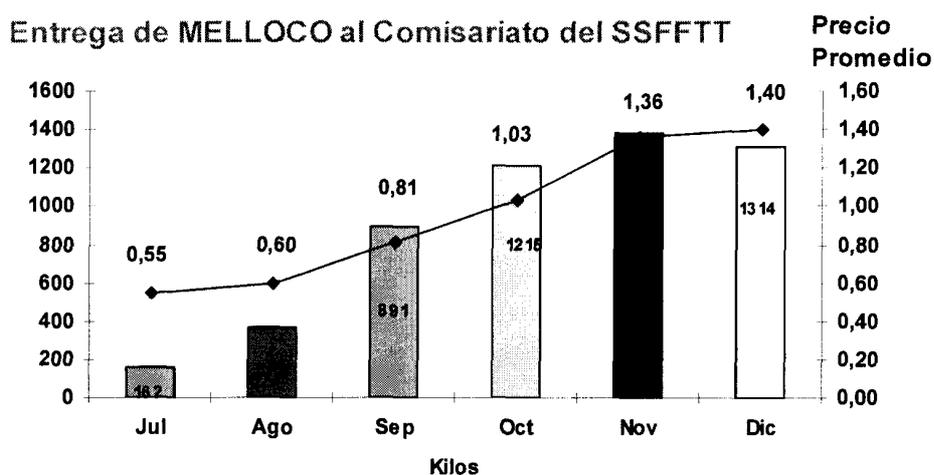


Gráfico 7: Entrega de mellocos al Comisariato de SSF TT

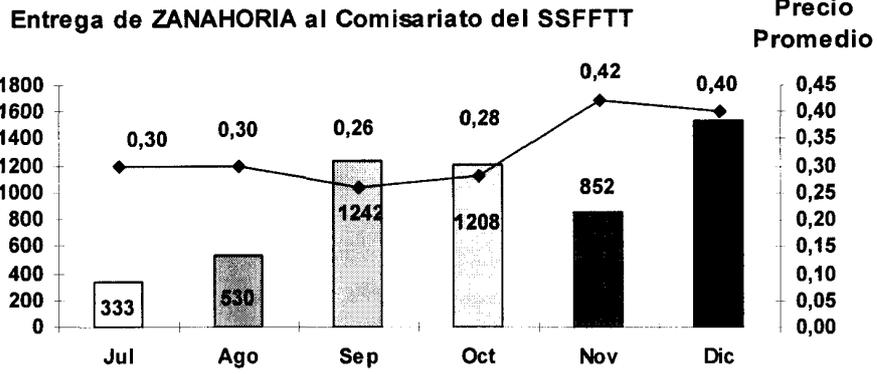


Gráfico 8: Entrega de zanahoria al Comisariato de SSFDTT

Además de la diversificación de la producción, el proyecto contempla los primeros pasos hacia la industrialización, así, la entrega se realiza dando al producto valor agregado, ya que se encuentra lavado, clasificado y embalado según sea el caso.



Figura 11: Rábanos seleccionados para entrega a comisariato

Otro avance en el proceso de diversificación de la producción fue la anexión del área de industrialización de lácteos ubicada en Cayambe (antes "La Remonta"), de esta forma se ha ampliado la oferta de productos de la empresa. Dichos productos, queso, yogurt y mantequilla se entregan al Comisariato del SSFDTT y a otros puntos en la ciudad, además de una cantidad que es vendida para la exportación a los Estados Unidos.

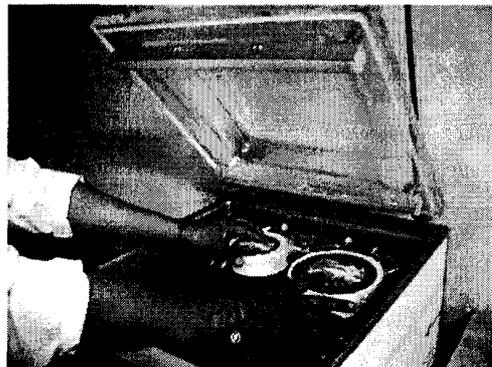


Figura 12: Quesos sellados al vacío

Mejoramiento de los parámetros productivos en ganadería

El análisis de rendimientos productivos resulta particularmente importante porque da cuenta de la evolución tecnológica de la producción. La tecnología tiene como objetivo principal optimizar el rendimiento de los factores, por lo tanto, a mayores rendimientos de los factores es de esperar un mayor nivel tecnológico.

La ganadería de leche; es para la empresa la principal fuente estable de ingresos por lo que constantemente se empeña en optimizar el uso de los insumos, ya que al ser un producto commodity es importante mantener los costos fijos en su menor nivel.

La mejor forma de llegar a la optimización de un hato ganadero es incrementar las vacas productoras, para esto se han aplicado varias estrategias:

- *Mejoramiento de nutrición, alimentación y sanidad de todas las cuentas (terneras, medias, fierros, vientres y vacas)*



Figura 13: Terneras de la empresa

- *Incremento de ganancia de peso diario, de 0,280 g/día a 0,380 g/día, para de esta forma conseguir que los semovientes lleguen más rápidamente a su peso ideal para la primera inseminación o monta.*
- *Mejor visualización de los celos utilizando marcación de la vacas en la región trasera (con marcador).*
- *Aplicación estricta de un calendario sanitario.*

Todas estas estrategias han permitido elevar el porcentaje de vacas en producción (rejo), hasta casi su estándar ideal, como se muestra en el gráfico a continuación:

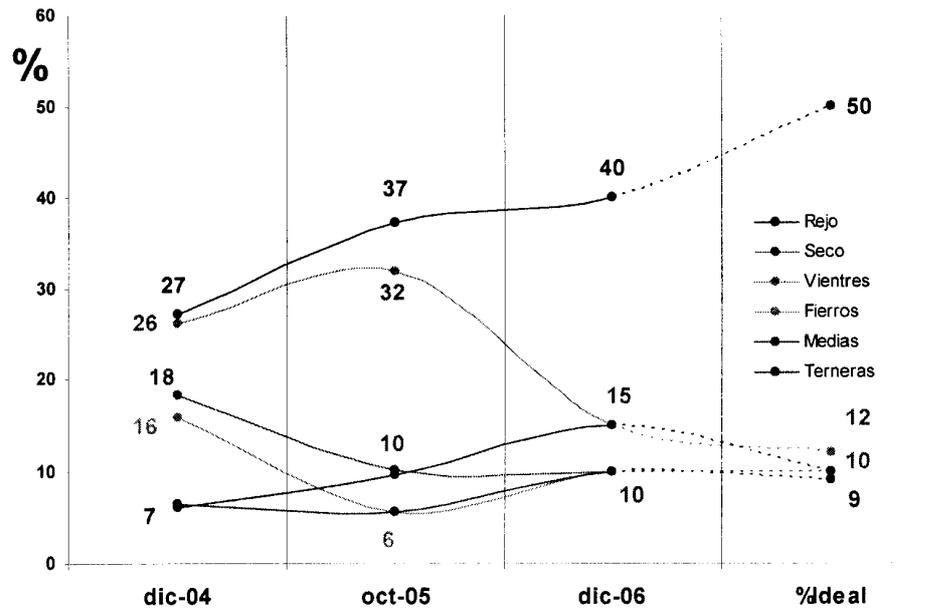


Gráfico 9: Comparativo de la composición del hato ganadero (actual vs. Ideal)

Otra alternativa con la que se ha aprovechado de mejor manera los pastizales existentes ha sido la readecuación de la cerca eléctrica sectorizada, lo que permite un mejor manejo de las pasturas y visualización de celos.

Además el mejoramiento constante de las zonas de pastizales y la recuperación de áreas para la producción de pastizales ha permitido incrementar el promedio de producción por vaca a partir del segundo semestre del año 2006, notándose una recuperación en relación a meses anteriores.

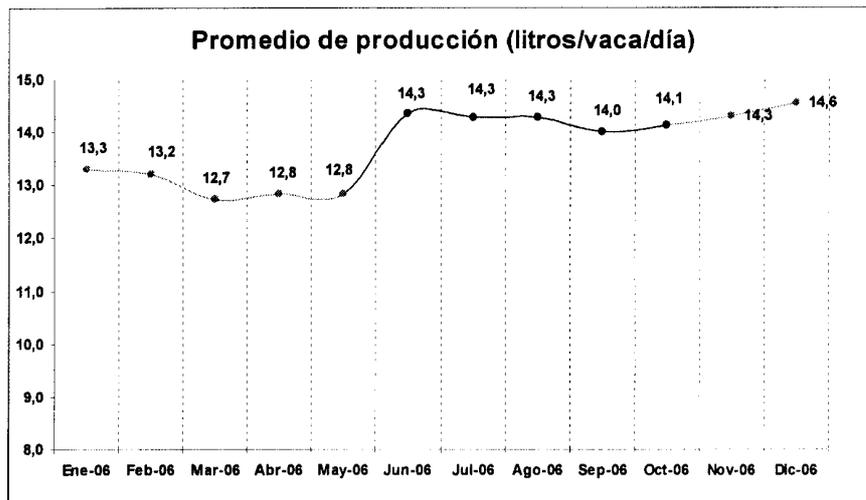


Gráfico 10: Promedio de producción mensual (litros/vaca/día)

Implementación de un BSC alineado con la Matriz de Holdingine

Uno de los principales retos de la corporación a principios de año fue la de implementar un sistema de BSC alineado para todas las empresas subsidiarias con la matriz; a partir de esto, Aychapicho se encuentra ya alineado y con objetivos a corto, mediano y largo plazo que le permitirán llegar a conseguir rendimientos superiores al promedio y mantenerse competitiva.

En la tabla 6 se muestran los principales objetivos de la empresa, con su meta, porcentaje de cumplimiento y actividades pendientes.

Objetivo Estratégico	KPI's	Línea Base	Avance	Recursos Invertidos	Actividades Pendientes
Reducir el impacto negativo que genere las empresas en coordinación con los gobiernos seccionales de la jurisdicción.	Numero de no conformidades por incumplimiento de normas	100%	100%	\$ 200	-
Mejorar rendimiento agropecuario	EVA	3.471,00	5.876,88	-	Culminación de cosechas y venta de productos
Ofrecer servicio personalizado al cliente	Porcentaje de satisfacción del cliente	75%	95%		Encuestas de satisfacción de clientes
Incremento de nuevos clientes	Porcentaje de venta de nuevos productos	2%	4%	\$ 11.000	Continuar con la implementación del proyecto de horticultura
Optimizar el uso del suelo	Porcentaje de utilización de suelo cultivable	70%	80%	\$ 55.000	Preparación de 150 has de terreno para futuros cultivos
Eficiencia en operaciones	Promedio de producción litros/vaca/día	12,40	14,10		
Cumplimiento de normas internas	Porcentaje de cumplimiento de sugerencias emitidas por la matriz de HD	75%	90%		
Optimizar recursos físicos y financieros	Porcentaje de cumplimiento del presupuesto	30%	55%		Culminación de cosechas y venta de productos
Incremento en ventas	Porcentaje de incremento de ventas	0%	73%		Incremento de dos hortalizas más para la venta a Comisariato SSFDT
Desarrollar una cultura basada en los valores y principios de la Corporación.	Porcentaje de clima laboral	37%	50%		
Disponer de información útil, oportuna, confiable y segura para la toma de decisiones.	Porcentaje de servicio de información accionable	40%	60%		

Tabla 6: Principales Objetivos Estratégicos de Aychapicho Agro's S.A.

5. EXPOSICIÓN SUMARIA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006 Y DE SUS RESULTADOS COMPARADOS CON EL 2005

BALANCE GENERAL COMPARATIVO

CUENTAS	Dic-05		FORECAST 9+3		Dic-06	
	PERIODO ANTERIOR		PRESUPUESTO		PERIODO ACTUAL	
	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%
Activo Corriente	122.311,73	19,15%	358.595,19	40,03%	353.872,24	37,75%
Caja Bancos	15.232,38	2,39%	151.444,98	16,91%	40.717,51	4,3%
Cuentas por cobrar	44.483,18	6,96%	83.426,23	9,31%	102.046,85	10,9%
Inventarios	62.596,17	9,80%	123.723,98	13,81%	131.097,87	14,0%
Otros activos corrientes		0,00%		0,00%	80.010,01	8,5%
Activo Fijo	516.359,23	81%	537.200,28	59,97%	583.517,86	62,25%
Activo Fijo	807.835,53	126,49%	875.448,29	97,73%	918.762,49	98,0%
Depreciación Acumulada	(291.476,30)	-45,64%	(338.248,01)	-37,76%	(335.244,63)	-35,8%
Activo Diferido		0,00%		0,00%		0,00%
Otros Activos	1,00	0,00%	1,00	0,00%	1,00	0,00%
TOTAL ACTIVOS	638.671,96	100%	895.796,47	100,00%	937.391,10	100,00%
Pasivo Corriente	189.833,14	29,72%	220.379,59	24,60%	377.939,82	42,19%
Proveedores	45.566,45	7,13%	26.088,70	2,91%	48.501,99	5,17%
Pasivo Bancario CP	-	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Pasivos Cías. Relacionadas CP	116.060,90	18,17%	154.287,59	17,22%	290.160,39	30,95%
Pasivos Laborales y Fiscales	24.852,15	3,89%	40.003,30	4,47%	38.098,83	4,06%
Otros pasivos corrientes	3.353,64	0,53%		0,00%	1.178,61	0,13%
Pasivo Largo Plazo	-	0,00%	84.104,01	9,39%	98.088	10,46%
Bancarios		0,00%		0,00%		0,00%
Pasivos Cías. Relacionadas LP		0,00%	84.104,01	9,39%	98.088	10,46%
Otros pasivos largo plazo		0,00%		0,00%		0,00%
TOTAL PASIVO	189.833,14	29,72%	304.483,60	33,99%	476.027	50,78%
PATRIMONIO	448.838,82	70,28%	591.312,87	66,01%	461.363,72	49,22%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	638.671,96	100,00%	895.796,47	100,00%	937.391,10	100,00%

ESTADO DE RESULTADO COMPARATIVO 2004-2005 (USD)

CUENTAS	Dic-05		FORECAST 9+3		Dic-06	
	PERIODO ANTERIOR		PRESUPUESTO		PERIODO ACTUAL	
	VALORES	%	VALORES	%	VALORES	%
VENTAS NETAS	397.837,31	100,00%	623.946,77	100,00%	673.761,24	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	(206.581,55)	51,93%	(381.399,50)	61,13%	(433.514,51)	64,34%
MARGEN BRUTO	191.255,76	48,07%	242.547	38,87%	240.247	35,66%
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	(78.771,56)	19,80%	(71.548,31)	11,47%	(191.390,25)	28,41%
(-) GASTOS DE VENTAS	(14.953,68)	3,76%	(24.440,26)	3,92%	(25.330,85)	3,76%
BAITDA (EBITDA)	97.530,52	24,52%	146.559	23,49%	23.526	3,49%
(-) DEPRECIACION OPERATIVA	(26.989,59)	6,78%	(34.890,76)	5,59%	(38.090,09)	5,65%
(-) DEPRECIACION ADM. Y VENTAS	(19.446,01)	4,89%	(17.107,27)	2,74%	(17.902,48)	2,66%
BAIT (EBIT)	51.095	12,84%	94.561	15,16%	(32.467)	-4,82%
(+/-) FINANCIEROS	(2.339,37)	0,59%	(6.915,55)	1,11%	(5.458,75)	0,81%
(+) OTROS INGRESOS	90.052,09	-22,64%	65.122,50	-10,44%	59.496,68	-8,83%
(-) OTROS EGRESOS	(93.438,63)	23,49%	(25.293,56)	4,05%	(27.046,09)	4,01%
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (BAT)	45.369,01	11,40%	127.474,06	-20,43%	(5.475)	-0,81%
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	(6.805)	1,71%	19.121	-3,06%	0	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	38.564	9,69%	108.353	-17,37%	(5.475)	-0,81%
(-) 25% IMPUESTO A LA RENTA	8.060	-2,03%	(27.088)	4,34%	0	0,00%
BENEFICIO NETO (BDT) (BOTTOM LINE)	46.623,70	11,72%	81.265	-13,02%	(5.475)	-0,81%

FLUJO DE CAJA HISTÓRICO

FLUJO OPERATIVO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
INGRESOS													
Ventas Contado	22.100	9.983	17.971	7.531	7.401	17.313	9.866	55.445	41.014	20.687	19.248	7.544	236.102
Recuperación de cartera	20.533	19.447	23.808	19.863	13.352	25.467	21.885	23.474	24.239	43.311	33.945	32.590	301.913
Comandancia	6.757	5.194	3.079	1.151	2.831	50	543	7.323	3.550	-	3.550	2.623	36.651
Payasme	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11.789
Otros	-	-	-	10	-	-	-	37.597	19.113	14.920	47.901	460	120.001
TOTAL INGRESOS	49.390	34.623	44.859	28.554	23.583	42.829	32.295	123.838	87.917	78.917	104.644	55.005	706.455
EGRESOS													
Proveedores	15.639	15.406	70.499	16.870	5.091	23.551	9.610	35.943	76.325	59.640	69.744	43.567	441.885
Mano de Obra Directa	4.479	5.654	4.744	11.409	5.990	2.010	8.112	9.651	8.743	8.179	8.310	14.864	91.846
Mano de Obra Indirecta	1.136	1.091	1.013	1.433	758	929	2.200	1.296	2.297	1.118	1.043	2.190	16.503
Servicios básicos	834	854	1.435	577	1.136	782	986	1.269	2.350	2.278	1.495	1.998	15.993
Mantenimiento	5.860	5.798	8.297	4.509	3.581	5.196	4.067	4.621	10.739	8.414	4.676	4.876	70.635
Seguros	1.002	712	367	-	-	1.856	367	763	921	486	761	1.849	9.083
Otros costos indirectos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Remuneraciones Administrativas	1.070	1.134	3.540	1.789	1.154	-	2.801	1.569	1.437	2.137	1.745	2.738	21.095
Otros gastos administrativos	2.742	2.792	916	12.585	3.430	4.914	7.141	4.532	14.491	11.230	8.142	7.829	80.745
Remuneraciones Ventas	669	462	441	712	458	50	1.098	823	848	744	550	1.279	8.135
Otros gastos de ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Vanos	195	-	-	-	-	-	-	-	500	-	3	-	698
N/D Servicios bancarios	34	29	128	12	18	114	12	14	195	19	16	112	701
Remuneraciones Militares	3.522	3.462	1.639	1.192	2.964	341	367	2.106	2.431	2.019	751	2.498	23.763
TOTAL EGRESOS	37.181	37.592	93.021	51.069	24.160,23	39.742,03	37.330,24	62.586,38	121.276,80	96.265,34	97.235	83.803	781.081
TOTAL FLUJO OPERATIVO	12.210	(2.769)	(48.162)	-22.535	577	3.087	-5.036	61.252	-33.360	17.348	7.408	-28.797	(74.626)
FLUJO FINANCIERO													
INGRESOS													
PRESTAMOS													
Préstamo (Valor 1)	-	-	90.000	-	-	-	-	-	49.111,31	-	-	-	139.111
Préstamo (Valor 2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL INGRESOS	0	0	90.000	0	0	0	0	0	49.111	0	0	0	139.111
EGRESOS													
PAGO DE PRESTAMOS													
Cancelación Ptm. (Valor 1)	-	-	-	39.000	-	-	-	-	-	-	-	-	39.000
Cancelación Ptm. (Valor 2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
PAGO DE INTERESES													
Pago Interés Ptm. (Valor 1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Pago Interés Ptm. (Valor 2)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL EGRESOS	0	0	0	39.000	0	0	0	0	0	0	0	0	39.000
FLUJO FINANCIERO	0	0	90.000	(39.000)	0	0	0	0	49.111	0	0	0	100.111
Saldo Inicial													
Saldo Inicial	15.232	27.442	24.673	66.512	4.977	4.400	7.487	2.451	63.703,31	79.454,69	62.106,69	69.514,90	-
Flujo Operativo	12.210	(2.769)	(48.162)	(22.535)	577,15	3.087,31	-5.035,70	61.252,10	-33.359,93	17.348,00	7.408,21	-28.797,39	-
Flujo Financiero	0	0	90.000	(39.000)	-	-	-	-	49.111,31	-	-	-	-
FLUJO DE NETO DE CAJA	27.442,05	24.673,47	66.511,67	4.977	4.399,60	7.486,91	2.451,21	63.703,31	79.454,69	62.106,69	69.514,90	40.717,51	-

CARTERA VENCIDA

DEUDORES	VENCIMIENTO EN DÍAS					TOTAL
	No vencida	31 a 90	91 a 120	121 a 360	Más de 360	
Cientes						-
Sector Privado	34.709					34.709
Ag Product	107					107
Ana Marja Cruz	2.997					2.997
Caiza Luis	-					-
Comisariatos SSFT Norte	24.861					24.861
Invedelca	6.171					6.171
Lecocem-Parmalet	7.083					7.083
Lcteos del Valle	1.842					1.842
Segundo Camacho	10					10
Asociacion de Generales	277					277
Servicio Social FT Norte	17.615					17.615
Servicio Social FT Sur	954					954
Freddy Narvaez	461					461
Personal Compl/Industrial	230					230
Work Temporal	87					87
Mario Chimbo	169					169
Rafael Andrango	116					116
Rafael Otavalo	116					116
Carlos Ortiz	4.992					4.992
Paulina Pilicita	150					150
Lcteos Carmita	230					230
6.-Provision	- 1.128	-	-	-	-	- 1.128
TOTALES	102.047	-	-	-	-	102.047
%	1	0%	0%	-	-	100%

ESTRUCTURA DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

ELEMENTOS DEL COSTO	Dic-05		FORECAST 9+3		Dic-06		VARIACION (ACTUAL VS ANTERIOR)		VARIACION (ACTUAL VS PRESUPUESTO)	
	PERIODO ANTERIOR		PRESUPUESTADO		PERIODO ACTUAL		ABSOLUTA	%	ABSOLUTA	%
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%				
1.-Materia Prima	88.955,81	38,09%	175.882,64	42,25%	217.491,15	46,12%	128.535	144,49%	41.609	23,66%
2.-M.O.D.	55.049,95	23,57%	92.624,58	22,25%	71.760,21	15,22%	16.710	30,35%	(20.864)	-22,53%
4.-C.I.F.	89.565,38	38,35%	147.783,04	35,50%	182.353,24	38,67%	92.788	103,60%	34.570	23,39%
TOTALES	233.571,14	100,00%	416.290,27	100,00%	471.604,60	100,00%	238.033	101,91%	55.314	13,29%

ÍNDICES FINANCIEROS

INDICADOR	FORMULA / VARIABLES	INTERPRETACION	PERIODO ANTERIOR	PRES	PERIODO ACTUAL
CAPITAL DE TRABAJO	$AC - PC = KT = US\$$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente KT = Capital de Trabajo	Determina la capacidad líquida para atender con normalidad los compromisos corrientes del negocio.	67.521,41	138.215,60	24.067,58
LIQUIDEZ	$\frac{AC}{PC} = IL = \text{veces}$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente	Determina las veces que la empresa cuenta para atender sus obligaciones de corto plazo	0,64	1,63	0,94
LIQUIDEZ NETA	$\frac{AC - I}{PC} = LN = \text{veces}$ AC = Activo Corriente PC = Pasivo Corriente I = Inventarios LN = Liquidez Neta	Determina en forma más rígida las veces y la capacidad que tiene la empresa para atender las obligaciones de corto plazo	0,31	1,07	0,59
SOLIDEZ FINANCIERA	$\frac{PT}{AT} = S = \%$ PT = Pasivo Total AT = Activo Total S = Solidez	Es el porcentaje de terceros que financian o apalancan el activo total de la empresa	30%	34%	51%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{DEUDA}{PN} = \text{Endeudamiento}$ DEUDA PN = Patrimonio neto	Determina el nivel de endeudamiento de la empresa.	0,42	0,51	1,03
PERIODO PROMEDIO DE COBROS	$\frac{Cx \times C}{VT} (\text{días}) = PPC$ CxC = Cuentas por Cobrar V = Ventas del periodo	Determina el número de días promedio que los deudores pagan sus obligaciones y deudas con la empresa	-	-	-
PERIODO PROMEDIO DE PAGOS	$\frac{CxP}{Costos} (\text{días}) = PPP$ CxP = Cuentas por pagar Costos = (estado de utilidad)	Determina el número de días promedio que las compañías pagan a sus proveedores	-	-	-
ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{I}{COSTOS} * (\text{días})$ I = Inventarios	Determina las veces en que se adquieren inventarios para la producción dentro del periodo	-	-	-
MARGEN SOBRE VENTAS	$\frac{UN}{VT} = MV = \%$ UN = Utilidad Neta VT = Ventas del periodo MV = Margen de Utilidad	Determina el porcentaje de beneficios respecto a las Ventas Totales acumuladas.	12%	13%	-1%
ROE	$\frac{UN}{P} = MO = \%$ UN = Utilidad Neta P = Patrimonio MP = Margen sobre patrimonio	Determina el porcentaje de beneficio respecto al patrimonio de la empresa.	10%	14%	-1%
ROA	$\frac{UN}{A} = MA = \%$ UN = Utilidad Neta A = Activos MP = Margen en activos	Determina el porcentaje de beneficio respecto al total de activos de la empresa.	7%	9%	-1%
Capex	Adquisición de Activos de LP Ventas Totales	% de nueva inversión sobre ingresos operativos		14%	8%
Opex	(Gastos administrativos + gastos de ventas + gastos financieros) / Ventas totales	% de gastos operativos sobre ingresos operativos	52,52%	23,29%	39,65%
Apalancamiento Financiero	ROE/ROA	Efecto financiero del negocio	1,42	1,51	2,03

INDICADOR	FORMULA / VARIABLES	INTERPRETACION	PERIODO ANTERIOR	PRESUPUESTO	PERIODO ACTUAL
DU PONT	$\frac{Utilidad\ -\ Neta}{VENTAS} = Marg e - utilidad$		12%	13%	-1%
	$\frac{Ventas}{AT} = Rotación - Activos$		0,62	0,70	0,72
	$\frac{AT}{AT - Activos - Total}$		7%	9%	-1%
PARÉS	$\frac{Utilidad\ -\ Operativa}{VENTAS} = Utilidad - Operativa$		0,13	0,15	0,05
	$\frac{Ventas}{AT} = Rotación - Activos$		0,62	0,70	0,72
	$\frac{AT}{AT - Activo - Total}$		1,42	1,51	2,03
	$\frac{AT}{Patrimonio} = Apalancami ento$		0,89	1,35	0,17
	$\frac{Utilidad\ -\ Antes - IR - 15\%}{Utilidad\ -\ Operativa} = Efecto - Financie ro$		1,03	0,64	1,00
	$\frac{Utilidad\ -\ Neta}{Utilidad\ -\ Antes - IR - 15\%} = Efecto - Fiscal$		10%	14%	-1%
EVA	UTILIDAD NETA - (ROE * PATRIMONIO AÑO ANTERIOR)		-	-	148,64

6. Recomendaciones a la Junta General sobre políticas y estrategias para el mejor desarrollo de la Gestión Gerencial de Aychapicho Agro's S.A., en el año 2006.

- Dada la creciente recuperación de la empresa, evidente en los últimos años, se recomienda que continúe el apoyo por parte de la Corporación en la búsqueda de mercados que permitan ampliar el segmento de clientes al que llega Aychapicho actualmente de manera que la empresa pueda rendir la productividad deseada y obtenga rendimientos superiores al promedio, lo que a la vez asegurará su permanencia en el tiempo.