

Durán 18 de Noviembre del 2019

Informe de Gerencia

Periodo: enero – diciembre 2018

Sr. Jean-Yves Parisot
Presidente del Directorio Ecuaprotein
Señores Accionistas y
Señores Directores

De mis consideraciones,

Tengo el agrado de dirigirme a ustedes, directivos y representantes de nuestras compañías socias, para poner en consideración una síntesis de las actividades desarrolladas por la gerencia en el período enero – diciembre 2018.

INTRODUCCION

El 2018 no fue un buen año para la economía ecuatoriana, lo cual se evidencia en un menor crecimiento del PIB en términos reales, que cierra en 1,4% para el 2018, en comparación con el 2,4% del 2017, lo cual indica una desaceleración económica en general. Sin embargo, la industria acuícola es la industria que más creció en el 2018 (8,6%), las otras industrias tienen crecimientos por debajo del 4% o crecimientos negativos como por ejemplo la industria de la pesca decreció 3,5% ¹.

Dentro del crecimiento de las exportaciones no petroleras, que crecen el 7%, el sector camaronero incrementó sus ventas al exterior 6%², conocemos que el mercado que más se ha dinamizado es el asiático, al cual el camarón se exporta entero.

Para Ecuaprotein el 2018 fue un año en que tuvo que enfrentar enormes desafíos arrastrados desde sus inicios y que tienen en riesgo la subsistencia de la empresa.

El primero fue el de conformar un equipo administrativo local que cuente con el adecuado soporte de la oficina corporativa del Grupo Diana, de los accionistas fundadores y de Symrise.

El segundo desafío fue financiero, sus pérdidas acumuladas la tienen en causal de disolución y forzada a solventar una grave situación de iliquidez, recuperar su producción y ventas, corregir severas deficiencias en calidad y seguridad y cumplir con un ambicioso presupuesto que no fue siquiera aprobado por el Directorio, a pesar de haber sido presentado a mediados del 2018. Debido a diferencias entre accionistas.

Por último, escuchando las valiosas expresiones compartidas en reuniones formales o informales que se dieron desde el inicio de mi gestión, procuramos restablecer la comunicación constante y efectiva con los socios fundadores, y, siempre tratando de, mostrar transparencia y la voluntad de generar sinergias positivas entre nuestros negocios.

¹ Banco Central del Ecuador (Boletín Información Estadística Mensual.- Producto interno Bruto por industria)

² Banco Central del Ecuador (Boletín Información Estadística Mensual.- Exportaciones FOB por producto principal)

TALENTO HUMANO

El 2018 inició con Jerome Le Fric como CEO de la Unidad de Negocios Diana Aqua, y en el mes de abril llegamos a un acuerdo para que yo pueda incorporarme al equipo en calidad de Gerente General y Representante Legal de esta compañía.

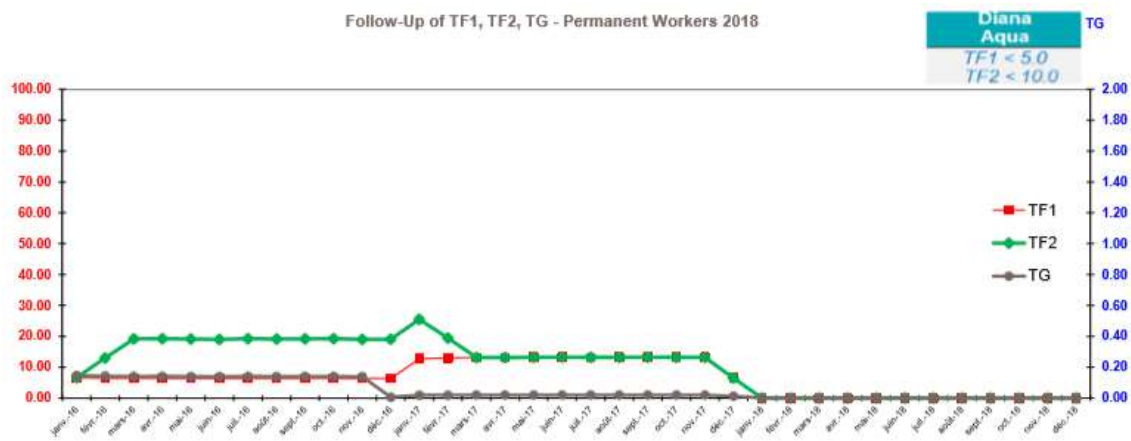
En el transcurso del periodo 2018 se hicieron grandes esfuerzos para mantener un equipo de trabajo estable y comprometido con los objetivos propuestos; la exigencia de mayores esfuerzos y la dificultad de trabajar en una situación de iliquidez, motivaron a varios colaboradores a salir de la empresa y es así que empezamos a reforzar, llenando las vacantes de los departamentos de calidad donde contratamos analistas, y en el área de mantenimiento en que vinculamos al coordinador de mantenimiento.

El objetivo 2018 al ser muy ambicioso y más aún el 2019; no teníamos Gerente de Ventas, nuestro Gerente técnico quien aceptó la responsabilidad temporal nunca estuvo comprometido con los objetivos (debido a la situación de la empresa). Sin embargo, demandaba más atención en desarrollo de clientes, análisis de nuevos prospectos de clientes y mercados; al final del 2018 contratamos al gerente Gerente Comercial. Pero muy pronto, al inicio del 2019, nos renunció el Gerente Técnico, agobiado por la situación general de la empresa.

Así mismo, para desarrollar el mercado de HP1 pudimos abrir un proceso de contratación, haciendo sinergia con Diana Food, para contar con un Gerente Comercial en Chile, pagado por Diana Aqua. Indirectamente también se contrató a un Gerente Comercial en Centro América, para apoyar gestiones comerciales tanto en México como Centro América, también financiado por Diana (sin afectar las complicadas finanzas de Ecuaprotein).

Las demás áreas de la empresa fueron evaluadas en cuanto a su desempeño, aporte a la compañía y sobretodo compromiso con la consecución de objetivos.

En lo que a seguridad respecta, al 31 de diciembre del 2018 cumplimos 736 días consecutivos sin accidentes AAA.

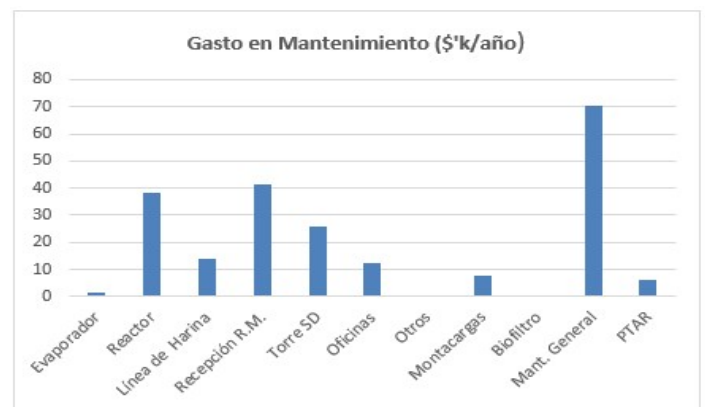
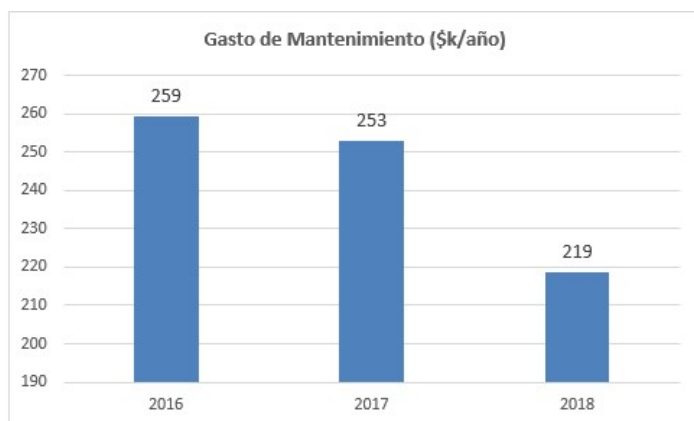


OPERACIONES

El enfoque principal de nuestras operaciones en 2018 fue producir lo máximo posible para que se puedan diluir los costos indirectos y así obtener bajos costos de manufactura y de venta.

La situación de iliquidez que venía arrastrando la empresa, reveló planes de mantenimiento que no se habían ejecutado, por algunos años, por falta de fondos. Motivo por el cual sufrimos importantes tropiezos generados por el precario estado de los equipos de toda la planta en general, es así que en todo el año tuvimos frecuentemente paradas no programadas de la producción en todas nuestras líneas de producción, que no se podían revolver por la falta de fondos y que terminó mermando nuestra capacidad de producción e incluso poniendo en riesgo la seguridad de las personas.

El estado de los equipos nos impidió acercarnos a una utilización y eficiencias cercanos a la capacidad de las líneas de producción, lo que hubiera permitido diluir los costos indirectos y así obtener bajos costos de manufactura y de venta.



En todo el año 2018 el reactor tuvo 261 horas de paradas no planificadas y la torre Spray Dryer se paró de forma no planificada por 348 horas. Si valoramos estas paradas no planificadas por el margen bruto de lo que se pudo haber producido en cada línea significa una pérdida de \$265mil.

La producción promedio de Hidrolizado líquido de Atún fue de 360Tn/mes y del hidrolizado en polvo fue de 20Tn/mes. A estos niveles de producción los costos de manufactura son altos, perjudicando nuestro estado de resultado.

A 3 meses de iniciada mi gestión, en el mes de Julio tuvimos un conato de incendio en una parte de la línea que produce harina de cabeza de camarón, inhabilitando totalmente estas operaciones. Esta línea había permanecido mucho tiempo sin los debidos mantenimientos y terminó siendo afectada. Sin embargo, de aquello, pudimos encontrar alternativas para tratar de disminuir el impacto financiero de estos inconvenientes, y es así que iniciamos una operación de maquila o copacking de harina de cabeza de camarón con una empresa ubicada en Pedernales.

A partir de Julio, tratamos de aprovechar al máximo la cabeza de camarón que compramos a las empacadoras produciendo todos los meses HP1 y la materia prima excedente la enviamos a Pedernales para producir Harina.

COMERCIAL

Después de enormes esfuerzos comerciales, al culminar 2018 alcanzamos el 80% del presupuesto comercial. HL8 alcanzó el 92% del presupuesto. Este cumplimiento fue soportado principalmente por el crecimiento de HL's, que representa el 68% de nuestras ventas anuales.

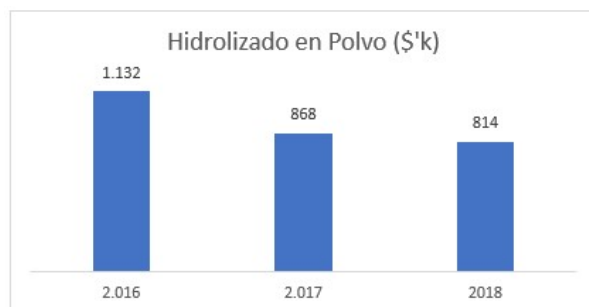
Desarrollamos un nuevo producto hidrolizado denominado HLO3, desarrollado a la medida de un cliente y que vendimos \$270k en 2018.

Al cerrar el 2018, los hidrolizados líquidos crecieron 26% respecto a la venta neta del año 2017.



Con estas perspectivas de crecimiento y con el refuerzo del equipo comercial apostamos por un crecimiento de dos dígitos para el 2019.

El hidrolizado en polvo, HP1 cumplió el 59% del presupuesto de ventas principalmente por retraso de los planes de venta a Skretting Chile, que finalmente se concretaron en el primer semestre del 2019.



Los volúmenes de compra requeridos por los clientes son enormes. 1 sólo cliente puede comprar el 100% de la producción de 1 año. Por tal motivo, volúmenes tan bajos disponibles de HP1 no son atractivos para los clientes (a pesar de su eficiencia demostrada en las formulaciones). Sin embargo, empujados por la buena relación de Diana en proveeduría de ingredientes en Noruega, pudimos iniciar pruebas que fueron exitosamente terminadas en el 2019 (que ya con una producción mejorada), nos permitirá llenar la torre de secado y recuperarnos de nuestra situación de insolvencia

Afectados por el connato de incendio, la línea de harina de cabeza de camarón limitó la producción y la disponibilidad del producto para la venta; por este motivo sólo se alcanzó el 60% del presupuesto.

A nivel global las ventas netas tuvieron un crecimiento del 1% con respecto al 2017 y un cumplimiento del 82% del presupuesto de ventas.

FINANZAS

Durante muchos años la compañía ha venido acumulando pérdidas contables y así mismo por algunas ocasiones ha estado dentro de causal de disolución por tener insuficiencia patrimonial; pero la insuficiencia se la ha superado a través de artificios contables (por ejemplo la revalorización de terreno, o los ajustes por primera adopción de normas internacionales de contabilidad NIFF) o con otras capitalizaciones (año 2016); pero la operación del negocio había sido relegada, por lo que sus resultados financieros no fueron suficientes para que ayuden a disminuir la pérdida acumulada.

US\$'000	2014	2015	2016	2017
Pérdida Acumulada	-749	-1 014	-2 105	-4 634
60%Capital social + Reservas	1 388	1 388	2 006	2 006
Insuficiencia Patrimonial	639	375	-99	-2 628

Al cierre del 2017, la insuficiencia patrimonial superaba los \$2,5millones, agravada por una clausura temporal y la apertura de Procesos Administrativos Ambientales, con consecuencias penales. Para superar este problema había que hacer necesariamente un incremento de capital de al menos \$4,5millones.

Sin embargo, discrepancias entre accionistas no permitieron la capitalización requerida, e incluso retrasaron créditos urgentes que se requerían para recuperar la producción/ventas. Las Juntas de Accionistas y las reuniones de Directorio celebradas en 2018, en su mayor parte del tiempo fueron dedicados a explicar a situación financiera de años anteriores.

Al no disponer de un plan por lo menos para comunicar a la Superintendencia de Compañías, a mediados del 2018 la compañía fue intervenida, ocasionándonos inconvenientes adicionales que una intervención significa: perdimos flexibilidad de pagos porque el interventor es un empleado que responde a la función pública y que no está 100% disponible para la compañía (todos los egresos los debe firmar el interventor). Paralelamente perdimos nuestro acceso a créditos del sistema financiero y la opción de solicitar sobregiros bancarios. Por último, estamos obligados a pagar el costo del interventor, que no contribuye en nada a la solución de los problemas de la empresa.

Además de los problemas patrimoniales, hemos tenido severos problemas de iliquidez que retrasó todos los planes de mejora y que además comprometió el plan de mantenimiento preventivo y correctivo, también comprometió el plan de inversión en activos, e incluso nos ocasionó dificultades y recurrentes atrasos para el pago de sueldos a los trabajadores.

Los proveedores no querían siquiera atender nuestras llamadas, gran parte del 2018 nos mantuvimos comprando o contratando servicios sin crédito, o a plazos muy bajos, o a precios muy altos y en cantidades muy pequeñas, todo esto como consecuencia de la falta de fondos.

Esta situación crítica nos obligó a gestionar créditos urgentes para cumplir con las cuentas por pagar vencidas que se arrastraban de períodos anteriores. El retraso en la aprobación de los mismos y las limitaciones para recibir los préstamos requeridos influyeron negativamente en la capacidad de generar la producción y las ventas que la empresa requería. Al final del tercer trimestre del 2018, el Directorio aprobó que la compañía reciba un préstamo de \$1.9 millones que tenía como objetivo fortalecer el capital de trabajo, solucionar problemas de pago con proveedores y financiar el plan de inversión de activos.

Al final del año 2018, recibimos un peritaje contable de la Superintendencia de Compañías, que fue solicitado por los accionistas minoritarios; dicho peritaje que contenía muchas imprecisiones e interpretaciones en su mayor parte erróneas de parte del perito que la ejecutó, tuvo como objetivo principal, ahondar en explicaciones de cifras y cuentas contables de los estados financieros 2017 que ya habían sido explicados con anterioridad. Pero cuya explicación no había sido aceptada por los accionistas.

Todos estos problemas, como la falta de acuerdos, como la iliquidez, se sumaron a los problemas operativos:

- Paros en línea de producción de hidrolizado líquido por problemas mecánicos.
- Paros en línea de producción hidrolizado en polvo por problemas mecánicos.
- Postergación de planes de mantenimiento.
- Incendio en línea de Harina en la mitad del año.

Finalmente, todos estos problemas tuvieron consecuencias negativas directas en nuestros estados financieros, frenando nuestra expectativa de crecimiento y el retraso en el cumplimiento del presupuesto.

Nuestra utilidad neta del año 2018, reportada al inicio del 2019 (antes de auditoría externa) fue una pérdida neta de \$1700 millones. En los meses de mayo y junio del 2019, nuestro auditor externo, EY, realizó la auditoría externa de nuestros estados financieros, y después de todos los análisis respectivos la pérdida neta aumentó debido a los siguientes ajustes:

Ingreso neto: Se registra última venta de \$78 mil por despacho realizado a clientes en los últimos días 2018, y facturado los primeros días de enero 2019.

Costo de venta: Costo de venta de la última transacción de venta registrada en 2018 (\$80 mil) \$120 mil ajustes de inventario no considerados en el cierre de 2018 después de análisis de valor neto realizable.

Gastos Operacionales: \$96 mil por registro de provisión de impuesto ISD relacionado al préstamo recibido de Symrise (nueva aplicación contable), provisión de cartera vencida por análisis IFRS 9 (\$102 mil), estamos en desacuerdo con el cálculo realizado por EY, esto será revertido en el cierre de estados financieros 2019.

Impuesto: Reversión del registro de impuesto diferido \$302 mil. En 2019 volveremos a provisionar el crédito por impuesto diferido porque estamos en desacuerdo con el criterio que EY aplicó para su reversión; por lo que tendrá un efecto positivo en el resultado de cierre de estados financieros del 2019.

Después de la auditoría externa, tuvimos discusiones ampliadas con el equipo auditor de EY así como del socio de esta firma acerca de los ajustes, debido a que no estamos de acuerdo con

algunos de ellos (ni en cantidad ni en el tiempo de discusión); finalmente en Octubre terminamos acogiendo los ajustes dentro de nuestros Estados Financieros, sobretodo porque observamos que la respuesta de la firma estaba muy retrasada y no podíamos seguir difiriendo con los demás requerimientos societarios, legales y tributarios.

7 Agosto: Después de mucha insistencia, reunión con Socio EY, Gerente de Auditoría. Reclamo de ajustes.

14 Agosto: reunión con equipo de Auditoría EY, para revisión de ajustes. Y exponer nuestros argumentos para no acoger los ajustes.

2 de Octubre: Respuesta de EY acerca de nuestros argumentos para reversar ajustes.

8 Octubre: Acuerdo para reversar ajustes, excepto el de Impuesto diferido (\$302k)

16 de Octubre: EY se ratifica en los ajustes iniciales, a pesar de las gestiones que habíamos realizado.

(*) Recientemente decidimos no proseguir con el reclamo

Proteínas del Ecuador Ecuaprotein S.A.³
Estado de Resultados

(en miles de USD)	2017	2018	Ajustes	2018
	-----	-----	-----	-----
Ingresos Netos	6 348	6 554	78	6 632
Costo de Ventas	6 601	5 957	-207	6 164
Utilidad Bruta	-252	597	-129	468
Gastos Operacionales	2 163	2 223	-245	2 468
Utilidad antes de Impuesto	-2 415	-1 626	-374	-2 000
Impuesto	-31	74	-303	377
Utilidad (Pérdida) Neta	-2 384	-1 700	677	-2 377

Los ajustes relacionados al costo de venta provienen principalmente porque la compañía no posee un sistema de contabilidad robusto, que calcule los costos de manufactura y de venta y los promedie cuando se hace cada lote de producción o cuando se haga cada venta. Los cálculos y análisis se hacen de forma manual y son sujetos a errores. En 2019 y 2020, por falta de presupuesto, no tenemos planificado cambiar el ERP, lo estamos robusteciendo con la más baja inversión posible, añadiéndole el módulo de inventario y producción.

A pesar de todo lo expuesto, la compañía ha cumplido con informar mensualmente el desempeño operativo y financiero tanto a los accionistas como a las autoridades de control: Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y otros. No es menos cierto, que aún estamos en una situación delicada en cuanto a la posición patrimonial, por cuanto nuestras pérdidas acumuladas son altas y esto mantiene la causal de disolución y la intervención por parte de la Super Intendencia de Compañías.

³ Informe de los Auditores independientes para año 2018 (EY), y notas a los EEEF

Adicionalmente, en el 2018 la compañía fue sujeta a una auditoría de control de procesos, a la auditoría anual contable y a una auditoría extraordinaria solicitada por los accionistas minoritarios; les hemos abierto las puertas a todas y la conclusión es que los Estados Financieros reflejan la realidad económica de la empresa y que existen reales oportunidades de mejora en las cuales hay que enfocar la atención y destinar recursos de forma inmediata.

El soporte de los accionistas locales y extranjeros ha sido solicitado constantemente, lamentablemente diferencias de opiniones han retrasado e impedido ciertas decisiones que son fundamentales para la recuperación del negocio. No sólo por parte de la Gerencia, sino por todos quienes conformamos la empresa se han realizado esfuerzos extremos para mantener una operación que requiere del urgente apoyo de ustedes.

Hoy, con una posición mejorada en lo comercial y lo operativo: con records en producción que finalmente hemos podido alcanzar en el último trimestre del 2019 y con nuestro HP1 validado en pruebas de campo del que será nuestro principal cliente en Europa, nuevamente los invito todos los accionistas a trabajar en conjunto para el bien de la Ecuaprotein, que redundará en el beneficio de todos quienes conforman esta empresa. Todavía existen inversiones importantes por realizarse y gestiones en las que seguramente necesitaremos su valioso apoyo. Pero todo aquello redundará en el fortalecimiento nuestra finanzas, que a su vez nos permitirán salir de la causal de disolución y poder pagar nuestras deudas, sobretudo con Ustedes, nuestros accionistas.

Por último, para concluir el presente informe, esta Gerencia solicita a la Junta General de Accionistas apruebe los Estados Financieros de la compañía según el mandato legal.

Atentamente,



Hiroshi Ozeki

Gerente General
Ecuaprotein S.A.