

INFORME DE GERENTE

Gestión realizada en el 2014

Estimados señores accionistas de San Francisco S.A.E.P.R:

En conformidad con lo establecido por la Ley y el Estatuto Social de la Compañía, pongo en su conocimiento mi informe de Administración por el ejercicio económico del 2014.

La Rentabilidad de la empresa (utilidad neta/ventas) en el 2014 fue 17%; la utilidad neta después del 15% de la participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta fue de \$399.822,68.

En el 2015 se espera sea una rentabilidad del 20%.

El ROE (Return on Equity; Retorno sobre el Patrimonio) fue de 12,32%.

Estos índices nos permiten tener una clara idea de la salud financiera de la empresa.

PRODUCCION

Durante el 2014 se sembraron 85 has de piña, se cosecharon 75 Has, se tuvo una cosecha de 7352 toneladas, a un precio promedio de \$360 la tonelada.

El costo de producción por tonelada en el 2014 fue de \$293,56 la tonelada, en este costo se incluye el mantenimiento de 10 has adicionales de piña (las mismas que se sembraron en el 2013 donde había palma).

Para el 2015 se sembraran y cosecharan 85 has, se estima una producción de 8.500 toneladas, las cuales se proyecta vender a \$360 la tonelada, el costo de producción proyectado es de \$270 la tonelada, \$20 menos que el año pasado, debido a que no tenemos áreas nuevas por mantener y a la economía de escala, mayor producción, menor costo.

En el 2014 la productividad en el campo fue de 98 toneladas por hectárea

En el 2015 se espera una productividad de 100 ton por hectárea y se espera una producción de 8500 toneladas

En el 2014 hubo un crecimiento de hectáreas sembradas del 13%. Eso se reflejará en mayor utilidad para el 2015 (un 3% más de rendimiento).

HECHOS RELEVANTES:

DRENAJES

Se continuo con el proyecto de mejoras de suelos improductivos por encharcamiento de agua, iniciado en el 2013. Durante varios años habíamos tenido esos problemas en la terraza 3 del km 29 y del km. 32, debido a ese encharcamiento, el cultivo de piña del km. 29 presentó problemas fitosanitarios, por los cuales se desistió de continuar sembrando.

Después de un levantamiento topográfico realizado en el 2013 se hicieron drenajes primarios, secundarios y terciarios con los cuales se mejoró notablemente la zona del km 29 que presentaba problemas y se sembró cacao, también se hicieron productivas las zonas del km. 32, las cuales estaban desocupadas, ahora están sembradas de piña.

Con estos drenajes se logró optimizar el recurso tierra, no existen zonas desocupadas. Incluso las hondonadas fueron sembradas con Teca.

Otro serio problema que ocurría todos los inviernos eran los deslaves desde la terraza dos hacia la terraza tres, con los cuales se estaba perdiendo terreno, en el 2014 y parte del 2015 se construyó un drenaje de 2 kilómetros de longitud que corona toda la montaña de la terraza 2 gracias a esto ya no existen deslaves.

RIEGO.

Durante el 2014 se instaló riego a 20 has de cacao, tal como se lo planificó en el 2013, también en 2 has en ganadería en el km. 29.

En el km.32, 45 has de piña tienen riego (20 has se instalaron en el 2013 y 25 has en el 2014) y se construyó un reservorio, al cual se le puso un motor adaptado de un tractor que no se utilizaba, ahorrándose la compra del mismo (unos \$30.000) solo hubo que comprar la bomba..

Mejoramos el riego obsoleto del Km.29, adecuando más hidrantes en 40 has de piña. Las mejoras implican menos mano de obra en mayo del 2015.

FORESTALES

Se continuo con la siembra de Teca iniciado en el 2013, en el 2014 se sembraron 6 has más. Con eso completamos la meta de 20 has, financiadas por la CFN. Por las 14 sembradas en el 2013 se obtuvo un incentivo forestal del MAGAP de \$11.590, que disminuyó el crédito forestal.

GANADERIA.

Se ha continuado con las mejoras en el área de ganadería: mejora del suelo, mediante la aplicación de abono orgánico, producido en la hacienda; mejora de los pastos, mediante resiembras y fertilización, instalación de cerca eléctrica, instalación de tubería para llevar agua y bebederos para 20 has de potreros.

Siembra de sorgo y Leucaena a fin de proveer de mayor proteína a las vacas.

Lamentablemente en el 2013 y 2014 se presentaron problemas de Brucelosis que nos obligaron a la venta de 60 cabezas de ganado, con lo cual se produjo una baja significativa en la producción de leche. Con el dinero obtenido por la venta de las vacas se espera comprar nuevas vacas en mayo del 2015.

APLICACIONES

Después de varios análisis de las aplicaciones de fertilizantes, asesorados por Carlos Ruales de la USFQ, decidimos disminuir un 10% de las aplicaciones desde agosto del 2014, estamos evaluado la productividad de los lotes y monitoreando el crecimiento.

También estamos ensayando alternativas biológicas para sustituir a los productos fitosanitarios que se utilizan la Phytophthora, tecla, will, cochinilla, principales enfermedades de la piña.

OTRAS INVERSIONES

Debido a un llamado de atención del Ministerio del Ambiente y la posibilidad de ser fuertemente multados, se construyó la base para un tanque de 5.000 lts para almacenar el agua con sal, residual del proceso de empaque a Chile, en el tanque se sedimenta la sal y se la reutiliza por varias ocasiones, ahorrando agua y sal, lo que implica un ahorro, después de varios usos esa agua es tirada a los caminos.

Se construyó un aguilón con lo cual logramos ponernos al día en las aplicaciones de fertilizantes y agroquímicos lo que implica una mejora significativa en la calidad de la fruta y previene las enfermedades y plagas.

Se construyó un techo para el abono orgánico lo que permite una mejora significativa en la producción de compost el cual ha mejorado la calidad del suelo, permitiendo que los fertilizantes se absorban más eficientemente y así la fruta sea de mayor tamaño y calidad.

Nuevos cultivos:

- Poco a poco se continuó dando de baja la palma, la cual ha sido remplazada por piña en su mayoría y también por Teca, Melina y Laurel.

- 28 has brutas de Melina y Laurel de piña (5,5 has de Melina y 1 ha de Laurel fueron sembradas en el 2013). 5,5 has de estas eran Palma y el resto 16.5 has hondonadas desocupadas) y de las 8 has de Laurel, 1 ha era Palma y 7 has de hondonadas,
- En total se sembraron 20 has de cacao, en las 10 has de piña que se dieron de baja en el 2013, porque no podía entrar maquinaria y se presentaban problemas de encharcamiento, se realizaron trabajos de drenaje a fin de hacerlas útiles y se sembró Cacao, el cual cumplió 1 año, el 25 de marzo. Las otras 10 has se sembraron en zona de potreros.

Activos fijos adquiridos: tierra comprada al vecino, generador eléctrico, camioneta, carretón, moto honda. Retroexcavadora de oportunidad, pues gran parte de su valor se canjeó por material pétreo. Riego (hidrantes para el rediseño del riego actual).

Construcciones: remodelación de oficinas, bodega de lubricantes y taller.

MERCADO

Las ventas totales del 2014 fueron \$2'604.258,64 en, piña; con palma, leche, etc. \$2'918.939. Para el 2015, Dios mediante, se espera una venta total de \$3'000.000 solo en piña

Uno de los grandes problemas de todo negocio es la inestabilidad del mercado, sobre todo, en épocas de crisis mundial como la actual, en la cual no se sabe lo que puede pasar. El mercado es incierto e inestable, el 2013 fue muy bueno, en el 2014 hubo meses críticos: abril, mayo y julio en los cuales fue muy difícil comercializar la piña, pero logramos recuperarnos en octubre y noviembre.

A pesar del gran riesgo que implica el mercado chileno, éste ha sido nuestro principal mercado en el 2014 con un porcentaje de ventas del 33% , el mercado argentino es mucho más conveniente, pues no presenta problemas con el caracol, el porcentaje de venta fue del 13%, Uruguay el 6% y el Mercado Nacional el 48%. Un mercado que se ha desarrollado mucho es el nacional, con buenos precios y menores riesgo de devoluciones y no pagos.

Distribución del Mercado de la Piña de San Francisco					
	Argentina	Chile	Uruguay	Local	
2015	26%	33%	9%	32%	Proyectado
2014	13%	33%	6%	48%	Real
Precios Exportación, Local y Costo de Empaque					
	PExp.	PMLocal	Costo emp.	Exp-emp	Diferencia
2014	418,93	322,44	34,34	384,59	62,15

2013	408,62	322,58	33,00	375,62	53,04
2012	426,75	223,54	31,42	395,33	171,79

Como ustedes pueden observar la diferencia entre el Mercado de exportación y el Mercado Nacional era bastante mayor en el 2012 (\$171.79 menos, el mercado nacional). Esa diferencia se ha ido disminuyendo La diferencia actual en el 2015 es menor

Precios Exportación, Local y Costo de Empaque					
2015	PExp.	P. M. Local	Costo emp.	Exp-emp	Diferencia
Enero	392,96	340, 294	35,19	357,77	17,48
febrero	405,50	312,33	35,15	375,62	58,02

Como pueden observar en los cuadros anteriores, en el 2012 la diferencia ente el Mercado Exportación y el Nacional era de \$171,79. En enero 2015, la diferencia fue de \$17,48, pero en febrero cayó el precio en \$30 en el Mercado nacional.

Esta información refleja la vulnerabilidad de los precios del mercado tanto Nacional como de Exportación, pero existe una tendencia, corroborada por un estudio contratado por Asopiña que el Mercado Nacional tiene capacidad de crecimiento muy favorable para la empresa, mientras que el Mercado de Exportación se ha ido restringiendo considerablemente. San Francisco necesita de ambos mercados.

Para el 2015 tenemos una producción de 8 contenedores semanales, esto es 416 contenedores anuales. Se proyecta, en promedio, destinar 5 contenedores a la exportación y 3 al mercado Nacional,

Una gran ventaja fue conseguir la exclusividad de Dole, somos los únicos proveedores para Argentina y Uruguay, lo que implica un incremento en ventas del 67%, En el 2014 se vendieron 75 contenedores, en el 2015 se programa vender 130 contenedores. Los otros clientes importantes son exportadores locales: Arteaga con un total de 91 contenedores anuales. Orellana con un total de 40 contenedores, Sabrostar 15 contenedores, Tenemos 13 contenedores disponibles aun no comprometidos.

Para el mercado Nacional tenemos programa la venta de 1770 toneladas lo que equivale a 89 contenedores.

RECURSOS HUMANOS

En el 2009 había 105 empleados y ventas totales de \$1.500.000. En el 2014 se facturó 2'918.939 y hubo 104 empleados, considerando que existen 20 has de teca, 20 de Melina y

20 has de cacao que no son productivas y necesitan mantenimiento, la eficiencia del recurso humano ha mejorado.

Hay que considerar que el requerimiento hombres por hectárea en piña es 0.8, nosotros tenemos 170 has y 86 empleados en piña incluido los administrativos en piña lo que equivale a 0,5 hombres por ha.

La eficiencia de la mano de obra se debe a la implementación de un bono variable de rendimiento en todas las áreas, lo que implica un pago adicional a los empleados si logran cumplir con objetivos muy importantes que determinan la calidad del cultivo como: no malezas, uniformidad de la semilla, puntualidad en las aplicaciones, uniformidad del color en la cosecha, no estropeo de la fruta, etc.

En cuanto a los requerimientos obligatorios de Salud y Seguridad Laboral del Ministerio de Relaciones Labores, se logró firmar un acuerdo con la fundación Dale, mediante el cual se cumplen las exigencias del Ministerio a un costo mínimo. Dale ofrece servicios médicos a todos los trabajadores y sus familias en los dispensarios médicos con los que cuenta y mediante brigadas médicas a realizarse en San Francisco. Con este convenio se logra suplir la exigencia de dispensario, médico ocupacional, apertura de fichas médicas, exámenes médicos preventivos, programas de educación para la salud y seguridad laboral. Por nuestra parte, nos comprometemos a pagar 0,03 ctvs por cada caja de exportación.

FORTALEZAS DE LA EMPRESA

CALIDAD DE LA FRUTA. San Francisco se ha ganado una buena reputación por la calidad de su fruta, la misma que se determina por la calidad de la semilla, por las buenas actividades culturales, y sobre todo, por el no uso de hormonas para madurar y cosechar (ventaja competitiva), lo que implica un mayor trabajo del equipo de cosecha, mayor recorrido, pero asegura la calidad. La piña tiene la reputación de que dura más a diferencia de la piña de otros productores a la que se le aplica hormona.

Otro cuidados que se han implementado es la aplicación a tiempo de fitosanitarios cuando se presentan problemas de telaviosis,

PERSONAL HONESTO Y COMPROMETIDO. Gracias a una política de evaluación trimestral de todo el personal de la empresa, se ha logrado mantener un buen nivel de compromiso de todos los empleados. Una gran fortaleza de esta empresa es el personal.

MAQUINARIA ADECUADA Y OPERATIVA. Debido a las exigencias de un buen control a tiempo de tractores y maquinarias agrícolas y a la contratación de un mecánico a tiempo completo se han reducido los paros de maquinaria y los costos de mantenimiento de la misma. A pesar de eso, es necesario recalcar que la plantación es extensa y diversa (170

has de piña, 120 has de potreros, 20 has de palma, 50 has de árboles, 27 has de cacao) y que el mantenimiento de la misma implica bastante maquinaria.

INDICADORES BASICOS (Ver anexo)

RIESGOS Y PROBLEMAS QUE SE HAN PRESENTADO.

Existe un alto riesgo de devolución de contenedores para Chile por el problema del caracol, este es un hecho que tenemos que afrontar y tomar todas las prevenciones posibles, lamentables no podemos prescindir de ese mercado.

El año hubo problemas en tres contenedores, afortunadamente los compradores lograron salvar la fruta y la vendieron a menor precio, pero hubo problemas con el comprador y emisión de notas de crédito.

Otro problema que se presentó fue el de Massarenti, En noviembre del 2014 San Francisco se vio obligada a cancelar deudas personales de Máximo Hidalgo, debido a que existía un proceso coactiva contra él de parte del Banco Central, el cual implicaba una congelación de cuentas, bloqueo de tarjetas, orden de arraigo

Las deudas son heredadas y no prescriben y en noviembre, se da la oportunidad de acogerse al reducir la deuda acogiéndose al recalcu lo que disminuyó el monto a pagarse. Nos tocó cancelar \$30.000, con eso se logró cancelar la operación pendiente con el Filanbanco. Lastimosamente Massarenti no ha logrado arreglar su deuda con el Banco del Pacífico.

Otro riesgo es que las salvaguardas implementadas por el Gobierno puede traer represalias extraoficiales del mercado chileno, es decir, puede incrementarse el número de contenedores con caracol.

Por último, tenemos un juicio de Arcom por explotación no autorizada de la mina que está en el limbo.

PROYECTOS PARA EL 2015

Debido a que este negocio presenta una economía de escala: mayor volumen, menos costo de producción por kg de piña, uno de los objetivos más importantes es recuperar oficialmente el paso y parte de las tierras de Sarayacu que se perdieron por el problema de Massarenti. Esas tierras oficialmente pertenecen al Banco Central, en abril 2015 pasaran al MAGAP quien tiene la potestad de venderlas, dando preferencia a los invasores. De todas maneras, estamos atentos al proceso de venta e intentaremos recuperarlas.

En la empresa tenemos una capacidad instalada para 50 has más (25 por año en producción), por lo que nos conviene recuperar esas tierras, con eso lograremos bajar

costos y ser más eficientes, lo que incrementaría las utilidades. La utilidad bruta por hectárea es \$6.000; la utilidad neta es \$4.000.

ABONO ORGANICO (COMPOST) y BIOL

A finales del 2011 se comenzó a producir abono orgánico (compost) de 8 a 10 toneladas por semana, 40 mensuales. En el 2014 estamos produciendo 70 toneladas mensuales y 2.000 lts de biol. El compost ha dado muy buenos resultados en la piña (mejor crecimiento debido a la proliferación de raíces y, por ende, mejor absorción de los fertilizantes).

El abono y el biol se los utiliza en todos los productos de la empresa: piña, palma, pastos, cacao.

Con el abono se pretende mejorar la calidad del suelo a fin de que con el mismo se restituya los nutrientes que nos da el suelo, se pretende devolver a la Naturaleza, parte de lo que ella generosamente nos ofrece.

En el 2015 es el año en que debemos enfocarnos en un manejo más eficiente de todos los recursos: suelo, agua, evitando el uso excesivo de agroquímicos, con este objetivo estamos investigando alternativas de control biológico de plagas y enfermedades e implementando un Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades, mediante el cual solo se fumiga cuando es estrictamente necesario.

INVERSIONES NECESARIAS PARA EL 2015.

Tierra. Debemos hacer lo posible por recuperar unas 50 has de lo que fue Sarayacu.

Rowplow. Un elemento importantísimo para obtener piña de buena calidad y evitar problemas fitosanitarios es la buena preparación del suelo, el destruir todos los pencos y restos de piñas antes de encamar, para eso es indispensable un rowplow, El actual es muy viejo y se está desarmando. El costo de un rowplow nuevo es \$25.500 más iva,

Compostera. En Malca están vendiendo una compostera usada, en muy buenas condiciones, que la utilizaron por poco tiempo en \$18.000, como referencia una más pequeña nueva cuesta \$45.000. Considero que es una oportunidad adquirirla así podemos producir más abono lo cual nos ayudará para un mayor rendimiento en todos los cultivos, especialmente en los cultivos nuevos de cacao.

Tractor. Aunque tenemos 8 tractores funcionales, la diversidad de cultivos y la cantidad de trabajos por realizarse, nos obligan a retrasar actividades programadas por falta de maquinaria o a trabajar los sábados cuando no hay empaque. Por consiguiente, sería aconsejable la compra de un tractor de 5.000 horas de uso, en muy buenas condiciones que lo vende Malca en \$20.000.

Báscula el incremento de venta al Mercado Nacional ha creado la necesidad de adquirir una báscula. Actualmente gastamos \$5.200 en pago de servicios de báscula en Teobroma, a esto hay que sumarle el tiempo que se necesita para llegar a Teobroma y la posibilidad de que haya fuga de piña en el trayecto.

También la báscula puede servir para un mejor control de los camiones que vienen con fertilizantes y, sobretodo, es esencial si es que logramos abrir la mina de material pétreo, los permisos para la explotación están en proceso.

El proyecto de Mina se describirá en otra presentación.

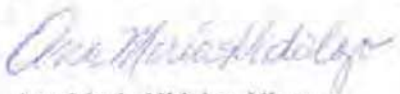
Represa. A inicios de verano todos los años se utiliza una retroexcavadora para trabajar en el estero de Campo Triste a fin de limpiar la arena y poder poner sacos de arena para represar el agua que abastece al riego de la terraza 2 y 3. Es una forma sencilla pero ineficiente (pues hay fugas de agua) y costosa (pago de retroexcavadora y de jornales para rellenar los sacos de arena y taponar el paso del agua). Las fugas de agua implica una pérdida de eficiencia en el riego que disminuye la productividad y el rendimiento. Al represarla en forma técnica o construir un pozo lograríamos un incremento del 1% de productividad. Al momento nos encontramos analizando cual es la mejor solución para este problema y el costo que implicaría.

Riego para 10 has más de cacao ya sembradas. Para poder tener mayor producción y rentabilidad en el cultivo recién establecido de 10 has en el km. 32.

Palma/cacao Todavía existe una extensión aproximada de 20 has de palma que debe ser remplazadas, una alternativa es que en los dos próximos años se vaya sembrando conjuntamente con la palma, cacao. El cacao es un cultivo que puede crecer conjuntamente con la palma por unos dos años, luego habría que sacar la palma para que el cacao siga creciendo.

Sugiero que se siembre unas 10 has más de cacao en diciembre 2015 /enero 2016 y las próximas y últimas 10 has en el 2017. Estamos buscando nuevas variedades de cacao nacional fino de aroma de alta resistencia.

La empresa ha llegado a un nivel de crecimiento y mejora en sus procesos bastante satisfactorio, pero esto no significa que no pueda y deba mejorar. Ahora queda como reto lograr la sostenibilidad de la empresa mediante niveles de monitoreo y control de sus procesos, de sus recursos; motivación y capacitación del personal de la misma.


Ana María Hidalgo Vivar

Marzo 27 del 2014.