INFORME DE GERENTE
Gestión realizada en el 2015

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 2015.

PRODUCCION

Durante el 2015 la producción se incrementó en un 13% en relación al 2014, se obtuvo una producción de 88 has a un promedio de 102 ton/ha lo que nos dio una producción de 8.976 toneladas al año.

producción				
	Toneladas producidas	Costo por ton	Precio venta	
2016	8.310	$280	$360	-7% 2015
2015	8.900	$261,20	$368, 57	Real +13%

Para el 2016 se estima un producción de 600 toneladas menos que el 2015, lo que implica un ingreso menor de $216.000 por venta de piña.

En el 2015 se cosecharon 102 ton/ha, la mejor productividad en la historia de la empresa. Como punto de referencia en el 2014 se tuvo una producción de 98 ton/ has en el 2014.
Al 31 de diciembre de 2015 hubo 170 hectáreas de piña sembradas, en crecimiento, en producción, en viveros y en barbecho.

En la ganadería en los meses de junio, julio, agosto y septiembre del 2015 se logró una excelente producción, lastimosamente la producción no se ha mantenido debido al exceso de lluvia, por lo que el ganado presentó serios problemas podales (hongos en las pezuñas) que disminuyeron la producción de leche.

El mercado se ha mantenido casi estable, salvo pocas semanas en el año cuando bajó el precio y hay que esforzarse por colocar la fruta, hemos logrado colocar la fruta gracias a dos factores: la gestión de Fernando Mendieta y a la calidad de la fruta y prestigio logrado.

Para el 2016 se espera una producción de 81,5 has a un promedio de 102 ton/ha lo que equivale a 8.313 toneladas. Esto implica 663 ton/ha menos a las del 2015. Considerando que en el 2016 tenemos una inversión de 24 hectáreas brutas, las cuales estamos alquilando y que implican un gasto de mantenimiento, las mismas que se cosecharan en el 2017.

HECHOS RELEVANTES OCURRIDOS EN EL 2015:

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL

Se han consolido los equipos de trabajo y logrado significativos mejoras en el rendimiento.

Esto se ha logrado gracias a la política de reconocer el esfuerzo y la calidad.
La rotación muy marcada en las empresas agrícolas ha disminuido, lo que ha permitido contar con un personal con mayor experiencia y capacidad y desarrollar un mayor compromiso de los trabajadores hacia la empresa.

MEJORA DEL ABONO ORGANICO: COMPOST Y BIOL

El proyecto de abono orgánico se inició hace algunos años, pero no se había consolidado por falta de maquinaria, lo que no permitía que colocaros abono en todos los lotes. A partir de junio del 2015, cuando se adquiere una volteadora y un tractor producimos abono constantemente.

CACAO

Se continuó con la siembra de 10 hectáreas de cacao CCN51 en zonas no productivas donde se encontraba la palma. También se invirtió en dos sistemas de riego para el cacao que se sembró en el 2015 y el que se sembró en enero y febrero del 2016.
El cacao sembrado en el 2014 ha comenzó a producir pero todavía en cantidades muy bajas que no son significativas.

DRENAJES

En el 2015 se concluyó la construcción de un drenaje de 2 kilómetros de longitud que corona toda la montaña de la terraza 2, km. 29, gracias a esto ya no existen deslaves.

RIEGO.

Durante el 2015 se invirtió en el riego del cacao del km.32. También hemos mejorado significativamente el riego obsoleto del Km.29, adecuando más hidrantes para transformar el riego movible con tubos de aluminio a uno semifijo y fijo, esto nos ha permitido utilizar menos mano de obra y mayor eficiencia en el riego.

FORESTALES

Se canceló el préstamo a la CFN por las 20 has de Teca. Por las 14 has sembradas en el 2013 se obtuvo un incentivo forestal del MAGAP de $11.590, este valor se restó del valor del crédito antes de cancelar esa línea de crédito.
Lastimosamente, debido a la situación financiera que atraviesa el gobierno, no nos otorgaron el incentivo por las 7 hectáreas faltantes ni por las 30 has de Melina y 8 has de Laurel que sembramos. Aunque hicimos todo el proceso, buscaron pretextos para no

darnos el incentivo.

GANADERIA.

En el 2015 se ha continuado con las mejoras en el área de ganadería: mejora del hato ganadero mediante compra de nuevas vacas; 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 riego en 4 has más, instalación de bebederos y tubería para 20 has de potreros.

Siembra de maíz a fin de ensilar y proveer de mayor proteína a las vacas.

Siembra de árboles de Leucaena y Guachapeli para obtener proteína y sombra.

Todas estas mejoras han dado resultados y hemos logrado un incremento significativo en la producción de leche.

El problema de Brucelosis que se presentó en el 2013 y 2014, gracias a Dios ya se superó.

En resumen: "En el año 2015 se adquirieron 33 cabezas de ganado y se vendieron 6, para un total de 253 cabezas de ganado al 31 de diciembre de 2015. De las 253 cabezas de ganado, 93 están en producción de leche y 160 no. En el año 2015 se ordeñaron 187.014 litros de leche" (VB)

APLICACIONES

Aplicaciones es una de las áreas más importantes del proceso productivo de piña y la más difícil de lograr eficiencia debido a problemas de constante daño de las alas del aguilón y de clima en el invierno. Mejorarlas es uno de los objetivos constantes, en el 2015 incorporamos la aplicación de organismos benéficos en la siembra desde octubre, con lo cual se ha logrado un mejor control de plagas: tecla y gusano soldado y enfermedades como phytophtora y teleaviosis.

Para el 2016 esperamos implementar mejores controles a fin de asegurarnos una mayor eficiencia de las mismas.

INVERSIONES

Se describen las principales inversiones que se dieron en el 2015, todas se han hecho con un análisis de su conveniencia:

1. Camioneta. $46.904,66.
2. Báscula. $32.400,
3. Tractor Lamborgini $20.000 y la volteadora de abono $18.000.

4. RIEGO km.29: Represa $10.347. Se logra optimizar el uso de agua, ofrecer una mayor lámina de riego en menos tiempo. Se recupera la inversión en 3 años.
   Tubos $17.500. Motobomba nueva $15.000. Riego del cacao. $6.255. Inversión a largo plazo para 7 has de cacao sembradas en el 2015 y 2016, nos asegura una mayor producción, disminución de plagas por estrés hídrico.

REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS DE MAQUINARIA

JOHN DEERE 7525. Reparación del motor con un costo de $8.070,22 por haber cumplido 8000 horas de trabajo, es uno de los dos tractores grandes (155 HP) que se utilizan para la preparación de suelo.

ROWPLOW DE 24 discos, 26", se compró una usada y se la reconstruyó, el gasto total fue de $7.003,93. Una nueva cuesta $18,000.

ROWPLOW DE 28 discos, 26", se la reconstruyó, el gasto total fue de $4.562,86. Una nueva cuesta $25.000.

Reconstrucción del aguilón $11.018,20. Era indispensable hacerlo por haber cumplido su vida útil.

CONSTRUCCIONES Y MEJORAS

DOS BODEGAS DE EMPACADORA $9.125,00. .

FRIO EN EL PASILLO $14.000

SOFTWARE de facturación electrónica $4.500 y módulo de báscula $1.600

Total de las inversiones en el 2015 fue de $319.335,16

MERCADO

Distribución del Mercado					
	Argentina	Chile	Uruguay	Local	
2016	28%	40%	8%	24%	Proyectado
2015	19%	30%	9%	41%	Real
2014	13%	33%	6%	48%	Real
PRECIOS	PExp/ton.	PMLocal/ton	Costo emp.	Exp-emp	Diferencia
2015	392,59	332,99	38,50	354,09	21,10
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 de precios entre el Mercado de exportación y el Mercado Nacional era bastante mayor en el 2012 (El mercado Nacional pagaba $171.79 menos por ton). Esa diferencia se ha ido disminuyendo significativamente. En el 2015, la diferencia entre el mercado de exportación y nacional fue de apenas $21,10, pero el mercado local tiene una limitada capacidad de crecimiento, si la fruta que se exporta se quedaría en el país, el precio caería a niveles inferiores a nuestro costo de producción ($261,20). San Francisco necesita de ambos mercados.

RECURSOS HUMANOS

En el 2015 se facturó 3.307.042,88 y hay 114 empleados que atienden 170 has de piña, 60 has de ganadería, 20 has de Teca, 30 has de cacao, 28 de Melina y Laurel, 30 has de cacao, la eficiencia del recurso humano ha mejorado notablemente.
En cuanto a los requerimientos obligatorios de Salud y Seguridad Laboral del Ministerio de Relaciones Labores, se presentó al IESS los indicadores de accidentes laborales en el año, se renovó el Reglamento de Seguridad y Salud. En el 2016, debemos continuar ejecutando los procedimientos a fin de cumplir con la normativa y aplicar todas las medidas preventivas para disminuir los accidentes de trabajo.

En el 2015 se logró un acuerdo con la Fundación Dale para visitas médicas regulares cada quince días, los médicos han atendido a todos los trabajadores y han abierto las fichas médicas de cada uno de ellos. Por medio de este convenio se logra cumplir con la exigencia de dispensario médico. Por nuestra parte, nos comprometemos a pagar 0,03 ctvs por cada caja de exportación vendida a ellos.

FORTALEZAS DE LA EMPRESA
CALIDAD DE LA FRUTA

PERSONAL HONESTO Y COMPROMETIDO.

PROYECTOS PARA EL 2016

PRODUCCIÓN 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 invertir en el mantenimiento de 21 has netas, ya sembradas en tierras alquiladas y en las

4 has de tierras compradas en el 2014. De esas 21 has netas, 10 se cosecharan en el 2017 y el resto en el 2018. El costo de mantenimiento de estas hectáreas es de aproximadamente $130.000.

producción			
	Contenedores. Exportados	MLocal/ton	
2016	319	1900 ton	Proyectado
2015	291	3616 ton	Real

ABONO ORGANICO (COMPOST) y 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). Por lo tanto, el objetivo del 2016 es utilizarlo en piña, palma, pastos, cacao. Con el abono se pretende mejorar la calidad del suelo a fin de restituir los nutrientes que nos da el suelo, para el 2017 se pretende sustituir los fertilizantes químicos en un 15 %, por ahora estamos devolviendo a la naturaleza, parte de lo que ella generosamente nos ofrece.

	Dosis	No. Has	Total .
Piña	25ton/ha	95	2.250 ton
Cacao	5 ton/ha	33	165 ton
Pastos	5ton/ha	60	300 ton
Palma	15 ton/ha	14	210 ton
TOTAL		202 Has	2925 tons

AMPLIACION DEL ANCHO DE LOTES DE 18mts a 26 mts o de 16 a 24 camas.

A fin de aprovechar mejor el terreno, a mediados del 2016 se iniciara un nuevo diseño del ancho de los bloques que nos permitirá incrementar 4 has más de cultivo al disminuir los terrenos que se utilizan para caminos mediante la utilización de alas de fertilización más largas y funcionales. Al mismo tiempo se dará un ahorro de maquinaria porque habrá menos metros de caminos que recorrer.

MANEJO MÁS EFICIENTE DE TODOS LOS RECURSOS Y MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

En el 2016 tenemos como objetivo la mejora continua y fortalecer el control más estricto de todos los procesos productivos, mediante la verificación y evaluación de las actividades realizadas en cada una de las áreas productivas. También pretendemos un cuidado y

manejo más eficiente de todos los recursos: suelo, agua, insumos, evitando el uso excesivo de agroquímicos e investigando alternativas de productos biológicos para desinfección del suelo más amigables con el medio ambiente. La investigación de estas alternativas se continúa dando con la asesoría de Carlos Ruales y Antonio León de la USFQ.

INVERSIONES NECESARIAS PARA EL 2016.

Mantenimiento de 33 has de cacao**.** $1500 x 33 = $49.500. Se sembraron 10 has más de cacao en enero 2016 y se instaló el riego, además continuamos con el mantenimiento de las hectáreas sembradas en el 2014 y el 2015.

Mantenimiento de 21 has netas de piña que no se cosecharan este 2016= $130.000

Mantenimiento de las 20 has de Teca y 28 de Laurel y Melina. = $20.000.

Cancelación de la deuda con la CFN = $153.000.

TOTAL DE LAS INVERSIONES 2016= $352.500.

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.

En resumen: La Rentabilidad de la empresa (utilidad neta/ventas) en el 2014 fue **13, 29%;** la utilidad neta después del 15% de la participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta fue de $399.822,68. En el 2015 la rentabilidad es de 18,40% (Utilidad Neta $608.418,64.Ventas $3.307.042,88). **Un incremento del 5,11% de rentabilidad.**

Esto es todo lo que puedo informar, respecto a mi gestión como Gerente General.

Atentamente,

Ana María Hidalgo Vivar

HISTORIAL FINANCIERO Y PRODUCTIVO DE SAN FRANCISCO S.A.E.P.R.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Has Netas Cultivadas Piña	110	110	130	130	140	144	170	170
Produccion Toneladas	4742	4471	4871	5832	6770	7237	7352	8973
Has Netas Cosechadas Piña	56	52	53	60	70	72	75	88
Toneladas/ hectarea cosechada	85	86	92	97	97	100	98	102
Costo MO/Tonelada			$ 110,23	$ 117,35	$ 103,98	$ 112,41	$ 115,92	$ 107,73
Costo Insumos/Tonelada			$ 62,10	$ 65,51	$ 89,35	$ 58,97	$ 62,38	$ 45,32
Costo Maquinaria/Tonelada			$ 26,14	$ 22,25	$ 22,79	$ 30,03	$ 34,76	$ 30,79
Costo Administrativos/Tonelada			$ 52,76	$ 48,78	$ 41,48	$ 52,76	$ 80,49	$ 77,36
Has Netas Cosechadas Palma			80	80	80	59	22	16
Produccion Toneladas			638	944	1029	614	235	190
Toneladas/ hectarea cosechada			8	12	13	10	11	12
Costo MO/Tonelada			$ 97,01	$ 101,82	$ 89,99	$ 137,23	$ 107,16	$ 124,22
Costo Insumos/Tonelada			$ 67,67	$ 85,44	$ 46,17	$ 5,39	$ 8,74	$ 2,51
Costo Maquinaria/Tonelada			$ 20,95	$ 12,30	$ 11,94	$ 13,36	$ 13,27	$ 15,29
Costo Administrativos/Tonelada			$ 11,12	$ 34,16	$ 39,11	$ 45,55	$ 37,54	$ 40,51
Has Netas Cultivadas Potreros			120	120	120	120	120	120
Produccion Litros			155131	141636	156732	196402	153984	187031
Litros/ vaca			7,00	6,86	7,07	7,50	6,52	10,09
Costo MO/Litro			$ 0,18	$ 0,31	$ 0,31	$ 0,18	$ 0,33	$ 0,17
Costo Insumos/Litro			$ 0,11	$ 0,13	$ 0,28	$ 0,22	$ 0,48	$ 0,18
Costo Maquinaria/Litro			$ 0,04	$ 0,04	$ 0,02	$ 0,01	$ 0,02	$ 0,01
Costo Administrativos/Litro			$ 0,04	$ 0,07	$ 0,10	$ 0,25	$ 0,62	$ 0,18
Ventas Totales			$ 1.652.071,34	$ 2.201.488,10	$ 3.089.766,36	$ 2.995.093,28	$ 3.009.522,99	$ 3.307.042,88
Rentabilidad Bruta sobre ventas					14,49%	24,75%	20,04%	27,75%
Rentabilidad Neta sobre ventas					9,48%	16,41%	13,29%	18,40%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE						16,96%	12,32%	15,81%
Rentabilidad sobre el Activo ROA						12,15%	9,14%	12,88%

manejo más eficiente de todos los recursos: suelo, agua, insumos, evitando el uso excesivo de agroquímicos e investigando alternativas de productos biológicos para desinfección del suelo más amigables con el medio ambiente. La investigación de estas alternativas se continúa dando con la asesoría de Carlos Ruales y Antonio León de la USFQ.

INVERSIONES NECESARIAS PARA EL 2016.

Mantenimiento de 33 has de cacao. $1500 x 33 = $49.500. Se sembraron 10 has más de cacao en enero 2016 y se instaló el riego, además continuamos con el mantenimiento de las hectáreas sembradas en el 2014 y el 2015.

Mantenimiento de 21 has netas de piña que no se cosecharan este 2016= $130.000

Mantenimiento de las 20 has de Teca y 28 de Laurel y Melina. = $20.000.

Cancelación de la deuda con la CFN = $153.000.

TOTAL DE LAS INVERSIONES 2016= $352.500.

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.

En resumen: La Rentabilidad de la empresa (utilidad neta/ventas) en el 2014 fue **13, 29%;** la utilidad neta después del 15% de la participación a Trabajadores e Impuesto a la Renta fue de $399.822,68. En el 2015 la rentabilidad es de 18,40% (Utilidad Neta $608.418,64.Ventas $3.307.042,88). **Un incremento del 5,11% de rentabilidad.**

Esto es todo lo que puedo informar, respecto a mi gestión como Gerente General.

Atentamente,

Ana María Hidalgo Vivar