

INFORME DE GERENCIA

Gestión realizada en el 2016

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 2016.

ESTADOS FINANCIEROS. Los estados financieros han sido preparados cumpliendo con todas las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) implementadas desde el 2012. Todos los instrumentos financieros son evaluados para ver si existe un deterioro y se los mide al costo amortizado.

ACTIVOS. Dentro de la empresa están valorados en \$4'700.000 (motivo por el cual dejamos de ser considerados mediana empresa y se nos exige Auditoria Externa), dentro de los activos tenemos los activos corrientes, dinero en el banco e inventarios que equivale a \$600.000 y los PPE (Propiedad, Planta y Equipo) que tienen un valor de 2'191.000 (valor real). Ambos constituyen los recursos con que cuenta la empresa para generar ingresos. Los PPE se miden al costo menos su depreciación y pérdidas. Cada año se evalúa el deterioro del valor del PPE. Un elemento del PPE se da de baja cuando existe deterioro total o no se utiliza.

Activos Biológicos. Las NIIF exigen que se registren las cosechas y el crecimiento biológico de los activos. De esta manera registramos la transformación biológica del ganado, piña, teca, cacao. La política es llevar los activos a su valor razonable, menos costos para vender, esto sucede cuando hay un mercado activo, como es el caso de la piña y la leche.

Las plantaciones a mediano plazo, cacao; o a largo plazo, teca, se registran como inversiones.

PASIVO. Dentro de los pasivos tenemos los beneficios a los empleados que van a una provisión por Desahucio y despido intempestivo, los sueldos, las vacaciones, la Participación de Trabajadores del 15% de la utilidad.

A largo plazo tenemos la Jubilación Patronal que pueden recibir a los 20 ó 25 años de servicio. Existe una provisión para la Jubilación Patronal que la calcula anualmente una empresa especializada en Cálculo Actuarial.

Dentro de los pasivos, tenemos las provisiones. Una provisión se reconoce si a raíz de un suceso pasado constituye una obligación presente legal que implique una salida de recursos.

Las provisiones establecidas solo se pueden utilizar para lo que fueron creadas y deben ser revertidas si la probabilidad de ocurrencia desaparece. Las provisiones reconocidas están:

1. Desahucio que equivale al 25% del último salario por los años prestados.
2. Despido Intempestivo en base a la historia laboral.
3. Riesgos agrícolas (plagas como el caracol), enfermedades como brucelosis.
4. Cartera vencida

IMPUESTOS. Los activos y los pasivos tributarios se reconocen y presentan por los montos que se espera recuperar o pagar al SRI. Actualmente existe una cuenta de \$290.000 por recuperar, lo cual es muy difícil de lograrlo, en promedio, se está recuperando un 25% de lo solicitado.

El Estado de Flujo de Efectivos. Refleja la liquidez de la empresa, la cual es positiva, por cada dólar que se invierte se recupera \$1,35 (en promedio, considerando la depreciación).

El Estado de Pérdidas y Ganancias refleja los Ingresos y gastos durante el año. En el se dan los siguientes resultados:

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	VALOR EN \$
Ingresos operaciones	Ventas menos costos de producción	1'278.078,46
Ingresos no operacionales	Transformación biológica	18.724,67
Gastos operacionales	Administrativos (Sueldos) mantenimiento de infraestructura (oficinas, casa). Depreciaciones.	628.101.66
Gastos no operacionales	15% de utilidades, Impuesto a la renta	183.571,48
UTILIDAD NETA		485.129,99

PRODUCCION. Durante el 2016 se obtuvo una producción de 81,5 has a un promedio de 102 ton/ha lo que equivale a 8.313 toneladas a un costo de \$294,66 la tonelada. El precio de venta promedio de la tonelada fue \$394,25.

El costo fue alto por dos motivos, porque teníamos que invertir en el mantenimiento de 21 has nuevas más (lo cual implicó una inversión de \$130.000) y, porque teníamos 600 toneladas menos de producción en relación al 2015.

Producción	Toneladas producidas	Costo por tonelada	Precio venta
2017*	9.860	\$280,00	\$380,00
2016	8.310	\$294,66	\$394,25
2015	8.900	\$261,20	\$368, 57

*Proyección

Los ingresos totales por venta en el 2016 fueron de \$3'521.332,75 de los cuales \$3'325.728, 80 fueron por la piña (95%). Los costos de producción fueron de 2'100.916,33. La utilidad neta luego de la participación laboral del 15% (\$95.493,82) y el impuesto a la Renta causado (\$74.726,35) es de \$485.129,995.

En el 2016 se realizaron las siguientes inversiones planificadas y reportadas en la JGA de marzo del 2016 Mantenimiento de 21 has de piña, de 33 has de cacao, de 20 has de Teca y 28 de Melina y laurel por un total de \$194.000. También se invirtió \$163.235.55 en Propiedad, Planta y Equipo (PPE): maquinarias (tractor), equipo de fumigación, carretones, riego, fertirriego, techo para la casa, rastra, etc. En ganadería: energía eléctrica al ordeño, cuarto para el tanque frio, kit de conducción, pozo de agua, etc. Estas inversiones nos permiten generar mayores recursos para la empresa en el 2017 y el futuro.

También se canceló el préstamo a la CFN de \$153.000.

Para el 2017 se proyecta un costo de \$280 la tonelada, bastante menor al del 2016, porque vamos a tener una producción significativamente mayor. Con esto se demuestra que este negocio está determinado por una economía de escala, es decir, a mayor producción, menor costo.

En el 2016 se empezó con la segunda cosecha lo que implica un aumento en producción, por este motivo se proyecta para el 2017 un crecimiento del 16% de ventas lo que equivale a 1.360 toneladas más.

En el 2017 se espera una producción total de 9.860 toneladas de las cuales 8.500 toneladas equivalen a primera cosecha y 1.360 equivalen a segunda.

	Hectáreas cosechadas	Hectáreas sembradas	Toneladas	Precio de venta
2017*	$75 + 27(2da) = 102$	210	9.860	
2016	85	190	8.360	\$360,00
2015	88	170	8.900	\$368,57

*Proyección

HECHOS RELEVANTES OCURRIDOS EN EL 2016:

MEJORA DEL AMBIENTE LABORAL Y RENDIMIENTO. Se han consolidado los equipos de trabajo y logrado significativas mejoras en el rendimiento. Esto se ha logrado gracias a la política de reconocer el esfuerzo y la calidad.

Entre las empresas piñeras, San Francisco tiene prestigio como empresa respetuosa de todos los derechos de los trabajadores, la gente de la zona busca la oportunidad de trabajar aquí, sin embargo, en el 2016 no hubo incremento de personal y la estabilidad del personal se ha mantenido en los últimos años, el índice de rotación es 2%, lo que ha permitido contar con un personal con mayor experiencia, capacidad y compromiso hacia la empresa.

El rendimiento ha mejorado notablemente gracias a la política de pago por avances. Se establece un avance diario que cubre el salario básico y si el trabajador logra sobrepasar el avance, se le paga extra, siempre y cuando ese avance cumpla con los parámetros de calidad del área. Este método reconoce la cantidad y calidad. Por ejemplo: en el área de puyón cada empleado tiene que sacar 2.500 puyones al día, los mismos que son analizados diariamente por el supervisor haciendo un muestreo, si éstos no cumplen con los parámetros de peso y calidad (sanos) se le descuenta del pago.

SERVICIOS MEDICOS Y SALUD SEGURIDAD LABORAL. Gracias al contrato de prestación de servicios con la Fundación Dale se ha logrado consolidar un buen servicio de salud, contamos con la visita de un médico cada quince días, se han realizado brigadas de desparasitación, odontología, oftalmología, dermatología. Estos servicios han logrado disminuir las ausencias por enfermedad. Con la misma fundación, gracias a la gestión de Jeaneth Heredia, se obtuvo donaciones para los dos empleados que perdieron sus casas por el terremoto de abril.

En cuanto a Salud y Seguridad Laboral, por exigencia del Ministerio de Trabajo, debemos contar con un Reglamento, el cual fue renovado. También se creó el Comité Paritario, el mismo que se encarga de velar por la Salud y Seguridad y nos reunimos mensualmente para reportar incidentes y accidentes de trabajo, tomar medidas preventivas, analizar los riesgos en las diferentes áreas. Hemos realizado fichas médicas de todo el personal y se está haciendo seguimiento a los problemas de salud que se han identificado. Se han realizado campañas de seguridad, campañas en el uso de los equipos de protección, identificación de riesgos por parte de los empleados. A pesar de esto ha habido serios accidentes de trabajo. Después de la muerte de un vaquero y su hijo, en un accidente de moto, establecimos una revisión trimestral de las condiciones de las motos. Se dispuso el uso obligatorio de casco y chalecos. También se realizaron capacitaciones en riesgos ergonómicos, biológicos, etc.

REPORTE SOBRE LOS DIFERENTES CULTIVOS

PIÑA:

ÁREA DE COSECHA Y SIEMBRA DE PUYÓN. Esta área constituye el punto de partida de todo el proceso productivo de la piña. Es esencial que se seleccionen las mejores semillas en cuanto a tamaño y calidad. Un tamaño muy grande hace que la fruta se adelante, un tamaño pequeño no permite cumplir con las proyecciones de cosecha. En esta área se ha logrado mejoras significativas en calidad.

ÁREA DE APLICACIONES. Aplicaciones es una de las áreas más importantes del proceso productivo de piña y la más difícil de lograr eficiencia debido a continuos daños de las alas del aguilon por el uso de los químicos y a problemas de exceso de lluvia en el invierno. El mantenimiento de los aguilones requiere de un valor alto. Este año hemos reconstruido dos equipos de fumigación por un valor de \$12.000.

En el 2016 continuamos con la aplicación de organismos benéficos en la siembra desde octubre, con lo cual se ha logrado bajar incidencia de enfermedades como phytophthora, erwinia y teleaviosis. Respecto a los insectos, en el 2016 tuvimos alta incidencia de cochinilla, pero se ha logrado controlar a tiempo tanto el caracol, como la tecla y gusano soldado. Se logró mejorar el método de aplicación para la fuerza a fin de obtener una mayor eficiencia. La eficiencia de fuerza en un 100% es esencial para cumplir con las estimaciones de fruta.

AREA DE COSECHA. En el área de cosecha se logró una mayor eficiencia en la misma debido a un cambio en el método, sugerido por un empleado del área. Además se invirtió en la elaboración de dos carretas, una costó \$4.800 y otra \$4.000

RIEGO EN PIÑA. Durante el 2016 se continuó con el proyecto de transformación del riego movable con tubos de aluminio a uno semifijo y fijo, esto nos ha permitido utilizar menos mano de obra con lo cual se disminuyó el costo, a la vez, se ha logrado mayor eficiencia en el riego.

La inversión total en el riego en el 2016 ha sido \$17.229,21. Un costo mucho menor al que hubiésemos tenido si es que se contrataba a una empresa, pues los trabajos los realiza la misma gente de la empresa, bajo la dirección de Tito, y al inicio bajo la dirección técnica de un asesor. Este proyecto es a largo plazo y se continuará ejecutando en el 2017, con aproximadamente el mismo monto a invertirse.

También se invirtió en fertirriego para las áreas de Cacao y Ganadería.

GANADERIA. En el 2016 se ha continuado con las mejoras en el área de ganadería, nos hemos enfocado en la infraestructura en el ordeño. Una inversión muy significativa fue el llevar energía al ordeño la cual tuvo un costo de \$20.540.30. También se instaló un tanque, dado por Toni en comodato, gracias a esto y con la inversión en el kit de conducción (\$8.180) para que la leche vaya directamente al tanque frío, se logró que la calidad de la leche aumenté significativamente. La inversión total en la conducción directa fue de \$15.900.

En los potreros se realizó un rediseño de los mismos, instalación de cercas eléctricas, fertilización. Se implementó un método de pastoreo para aprovechar la calidad del pasto, lo cual ha hecho que la producción aumente de 7 lts. por vaca a 9,45 lts.

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

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

El problema de Brucelosis que se presentó en el 2013 y 2014 se superó y se logró la certificación, con la misma obtuvimos un incremento de \$0,02 por litro.

En el primer trimestre del 2017 finalmente logramos superar las pérdidas, ahora esperamos obtener la certificación de Buenas Prácticas en la Producción de leche con lo cual nos pagarían \$0,01 más por litro de leche.

CACAO. En el 2016 se establecieron 10 hectáreas más de cacao CCN51 en zonas no productivas donde se encontraba la palma. Con las cuales suman un total de 33 has de cacao establecidas de la siguiente manera: 2014, 20 has; 2015, 12 has; 2016, 10 has.

Debido a la baja del precio del cacao de \$3300 la tonelada a \$1.900 por sobreproducción en Costa de Marfil y Ghana, considero que no debemos continuar con la siembra del mismo. Esperamos que el bajo precio del mercado cubra los costos de mantenimiento.

A fin de abaratar el costo de las tareas de fertilización, se implementó un sistema de fertirriego, el cual hizo que el cacao produjera más.

En el 2016 se vendieron \$5.300 en cacao, lo cual no cubre los gastos de mantenimientos. En el 2017 se había previsto unas ventas de \$22.230, pero por la baja de precio se estima que será menos, alrededor de \$17.000, se espera una producción de 570.000 libras a 0,30 ctvs la libra.

PALMA. Contamos con 14 has de palma establecidas en el 2004, las cuales están produciendo un promedio de 1 tonelada por ha, debido a la falta de fertilización, es una

buena producción, lo suficiente para cubrir los costos de mantenimiento y una leve ganancia. El precio de la palma es muy variable, oscila entre \$80 a \$130 la tonelada, pero tiene una tendencia al alza.

En el 2016 se produjeron en promedio 14 toneladas por mes lo que equivale a 168 toneladas a un precio promedio de \$100 por tonelada, hubo un ingreso de \$16.030,97. Para el 2017 se proyecta la misma producción.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Debido a que el futuro de un negocio está determinado por el mercado, gracias a Dios, el mercado se ha mantenido estable en los precios desde el 2013, salvo pocas excepciones en el año cuando baja el precio y hay que esforzarse por colocar la fruta, La demanda del Cono Sur (Chile, Argentina y Uruguay ha crecido), por este motivo y por que la agricultura está regida por una economía de escala, en el 2017 estamos aumentando la siembra en 20 has netas de terrenos arrendados. Así optimizaremos el uso de la maquinaria y la capacidad de fábrica instalada (empacadora) llegará al máximo posible.

En todo negocio existe riesgo, más aún en negocios agrícolas, sin embargo, considero que por el buen prestigio que hemos ganado por la calidad de la fruta, no tendremos problemas en vender la fruta.

También deben percatarse que en el 2016 se invirtió \$163.235,55 en PPE, las inversiones se hicieron analizando su conveniencia y necesidad. Gracias a estas inversiones y al constante reinversión de gran parte de las utilidades, la empresa puede mantenerse en buenas condiciones y continuar generando ingresos para el beneficio de todos.

En conclusión, San Francisco es una empresa estable y consolidada que generó una utilidad promedio de \$40.427,50 mensuales. A pesar de que la utilidad ha sido significativa durante los últimos 4 años, la empresa, por ser agrícola, necesita de una constante reinversión para mantenerse productiva y competitiva. En el 2016 reinvertimos \$357.235,55

Debido a que el futuro de un negocio está determinado por el mercado, el mismo que depende de causas externas, no podemos asegurar el futuro del mismo a largo plazo. En estos años, la demanda del Cono Sur (Chile, Argentina y Uruguay) ha crecido, por este motivo el mercado se ha mantenido estable en los precios desde el 2013, salvo pocas excepciones en el año cuando baja el precio y hay que esforzarse por colocar la fruta.

La empresa ha estado en un continuo crecimiento desde el 2009 y, Dios mediante, en el 2017 tendrá su último y mayor crecimiento físico (20% por incremento debido a la

segunda cosecha y al incremento de 20 has de siembra). Desde el 2018 pasará a un ritmo de crecimiento menor conforme se explica en la siguiente tabla:

Producción	Porcentaje de crecimiento
2019 al 20	5%
2018 al 19	5%
2017 al 18	11%
2016 al 17	20%
2015 al 16	0%

El crecimiento desde el 2018 al 20 se debe a la segunda cosecha. Se proyecta un crecimiento del 40% de las ventas en 4 años. El constante reto que tenemos es 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, las utilidades de la empresa en los últimos años han sido significativas. La rentabilidad del 2016 es 14%, similar a años anteriores, la misma que se ha logrado gracias a un mercado favorable, a la política de mejoramiento continuo y reinversión y, sobre todo, gracias al trabajo y esfuerzo del personal comprometido.

Estoy segura que una empresa solo se puede mantener productiva si es que la fortalecemos mediante el constante mejoramiento de todos sus procesos, reconocimiento y motivación de todo el personal, que constituye el verdadero motor de la empresa, constante ingreso de recursos que nos permitan contar con las maquinarias y equipos que se necesitan en óptimas condiciones.

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

Atentamente,



Ana María Hidalgo