

Quito, 12 de marzo del 2018

Informe de Gerencia

Gestión en el 2017

De conformidad con la Ley de Superintendencia de Compañías expongo el informe de la gestión administrativa durante el 2017.

ESTADOS FINANCIEROS. Los estados financieros han sido preparados cumpliendo con todas las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Toda la contabilidad ha sido verificada por el Auditor Externo y él ha presentado una opinión favorable en su informe.

PASIVO. A largo plazo tenemos la Jubilación Patronal que pueden recibir los empleados a los 20 ó 25 años de servicio. Existe una provisión para la Jubilación Patronal que la calcula anualmente una empresa especializada en Calculo Actuarial. Este año la reserva para el pago de la Jubilación Patronal ascendió a \$325.240 y el 2016 fue \$258.808. Hubo un incremento de \$66.432 en el año.

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 que tenemos son:

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. Al ser exportadores directos e indirectos podemos solicitar la devolución del IVA, sin embargo, solo se está recuperando del 25% al 50% de lo solicitado Actualmente existe una cuenta de \$303.385,86. El año pasado fue de \$290.000.

El Estado de Flujo de Efectivos. Refleja la capacidad de generar dinero de una empresa, este es un parámetro básico al evaluar la misma. El EFE se refleja en la liquidez de la empresa, se calcula dividiendo el activo para el pasivo. El índice de liquidez en el 2017 es de \$2,45 a diferencia del año 2016 que fue de \$1,35. Esto implica que por cada dólar que se invierte se recupera \$2,45 (en promedio, considerando la depreciación).

El 2017 ha sido el mejor año en Productividad y Rendimiento en los últimos 9 años, desde el 2008.

El alto rendimiento se debe a los siguientes motivos:

1. SEGUNDA COSECHA. Desde la semana 24 del 2017 se implementó la segunda cosecha, con lo cual logramos aumentar nuestra producción y por ende bajar el costo de producción de 30 ctvs. a 28 ctvs. el kilo a pesar de un incremento en los insumos y mano de obra.
2. AUMENTO DE AREA. Al cosechar 15 has netas nuevas que se arrendaron y sembraron en el 2016, en el 2017 pudimos cosechar 106 has netas a diferencia del 2016 en que se cosecharon 86 has. Esto ocasionó un incremento significativo de las ventas.
3. MERCADO FAVORABLE. En el 2017 el mercado fue positivo, el precio promedio de la tonelada fue de \$393, \$1 menos que el 2016 cuyo precio promedio de venta fue \$394. Lastimosamente en enero 2018 el precio bajo en un 10% y no fue posible vender toda la producción, hoy en día el mercado ha mejorado, sin embargo, el mercado es inestable y riesgoso.
4. RECURSO HUMANO CAPACITADO Y CONSOLIDADO. De las empresas agrícolas de la zona, somos la que cuenta con el menor índice de rotación, lo que ha permitido que el personal esté mejor capacitado y realice sus labores de mejor manera. Además, tenemos prestigio como empleadores serios que pagan justamente y a tiempo por lo que se puede realizar una mejor selección de personal, cuando hay necesidad de remplazar a algún trabajador.

La productividad que se ha obtenido es la clave para la utilidad y rentabilidad que se dio en el 2017, hemos sido capaces de competir con empresas muy eficientes como Agroeden y Frugalp, cuyos volúmenes de producción son altísimos.

La capacidad de competir se basa en nuestra calidad, sin embargo, estoy consciente que esta ventaja competitiva por la calidad se ha visto afectado en los últimos meses por varios motivos como condiciones climáticas adversas como exceso de agua, lo que provoca hongos y otras enfermedades. Existen problemas de calidad sobre todo en la segunda cosecha por lo que estamos investigando y ensayando con nuevos productos a fin de mejorar la inmunidad de la planta y evitar enfermedades como cochinilla, hongos, etc.

PRODUCCION. Durante el 2016 se cosecharon 81,5 has., a un promedio de 102 ton/ha, obtuvimos 8.200 toneladas a un costo de \$294,66 la tonelada. El precio de venta promedio de la tonelada fue \$394,25.

Durante el 2017 se cosecharon 106 has netas, a un promedio de 99 ton/ha , un total de 10.599 toneladas, a un costo de \$288,91 la tonelada. El precio de venta de la tonelada fue \$393,20.

El costo del 2017 fue bastante menor por el volumen cosechado, en el 2016 el costo fue alto por porque teníamos que invertir en el mantenimiento de 20 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
2018*		\$280	<i>incierto</i>
2017*	9.860*	\$280,* y	\$380,00*
	10.599 <i>real</i>	<i>real \$288,91</i>	<i>Real \$393,20</i>
2016	8.310	\$294,66	\$394,25
2015	8.900	\$261,20	\$368, 57

*Proyección

La producción real 2017 (10.599 toneladas) fue mayor a la proyectada (9.860 toneladas). El precio de venta también fue mayor.

Los ingresos totales por venta por piña en el 2017 fueron \$4,150.417,14 versus 2016 en el que fueron \$3'325.728, 80 (95% del total de las ventas es por piña). Otros ingresos se dan por la venta de palma \$20.185,94, leche \$146.200,74. Cacao \$15.114,40.

Los costos de producción 2017 fueron de \$2.328.985,72 versus 2.100.916,33 en el 2016. El incremento es bajo si consideramos que en el 2017 se produjeron 2359 toneladas más que en el 2016.

A pesar de que el cacao ya está produciendo, esta no es suficiente para cubrir los gastos que implica el mantenimiento y la cosecha, por lo que hay una pérdida de \$34.015,79.

En la leche, el gasto es mayor a los ingresos, a pesar de eso no hay pérdida, sino inversión en la crianza de terneras, mejoras en infraestructura, etc. Los gastos de la crianza de terneras en el 2017 incluyen balanceado, inseminación, etc., son de \$39.519,50. El número de litros de leche producidos es de 293.538,47.

INVERSIONES

En el 2017 se realizaron las siguientes inversiones planificadas y analizadas:

Se continuo con el mantenimiento de 33 has de cacao, contablemente todavía se lo considera inversión hasta que llegue al punto óptimo de producción, 20 has de Teca y 28 de Melina y Laurel.

También se invirtió en la compra de la siguiente maquinaria: equipo de fumigación argentino, construcción de equipo de fumigación en taller, carretones, instalación de

riego en ganadería seco y fertirriego en ganadería ordeño, cambio de techo en empacadora, porta estiba eléctrico en empacadora, ampliación de techo taller, rotativa, pozo y mejora de agua en ganadería, rastra, etc. Se dio un Anticipo para la importación de un tractor que llega en marzo 2018.

En la parte administrativa, se invirtió en un módulo de producción, en un módulo de taller. Estas inversiones nos permitieron obtener mejoras en los procesos de control.

	Hectáreas cosechadas	Hectáreas sembradas	Toneladas	Precio de venta
2018	<i>116*proyección</i>		<i>11.000*</i>	<i>\$360 *</i>
2017*	75 +27(2da) = 102* Se cosecharon 106	210 (brutas) se sembraron 15 netas más que el 2016.	Real 10.600	\$393
2016	85	190	8.360	\$394,25
2015	88	170	8.900	\$368,57

Circunstancias adversas a considerarse

A pesar de que se ha tenido considerables mejoras en los resultados globales de la empresa, es necesario considerar que existen amenazas fuertes en las siguientes áreas:

1. **Mercado.** Durante el 2010 al 2012 los precios de la piña cayeron abruptamente por el exceso de producción tanto en Ecuador como en Costa Rica, a raíz del retiro de grandes productores, el mercado de la piña mejoró y se ha mantenido estable en los últimos 6 años, sin embargo, el exceso de producción de los productores vecinos, en este enero 2018 provocó que el precio bajara a \$300 la tonelada o incluso menos. A la fecha se recuperó, pero se cree que en abril y mayo cuando se presenta la maduración natural, el precio baje de nuevo.
2. **Pérdida de clientes.** Los dos clientes más importantes que tenemos son Dole y Arteaga, sabemos que a Arteaga se le ofrece piña a menor precio, el riesgo de que compren a otro es alto.
3. **Agrícola.** La plaga de caracol que no se podrá erradicar sino solamente controlar y otras plagas como la cochinilla han provocado rechazo de contenedores de exportación en Chile. Enfermedades como la phytphtora, telaviosis hacen que la fruta se dañe muy rápidamente y han provocado reclamo de clientes a nivel nacional
4. **Navieras.** En ciertas épocas del año, es muy difícil conseguir cupo en las navieras, por lo que algunos clientes se ven obligados a cancelar contenedores.
5. **MRL (Minimum Residual Level).** Las autoridades sanitarias de los países de destino cada vez son más exigentes con los niveles mínimos de productos agroquímicos permitidos como requisito para el ingreso al país destino. Hace dos meses tuvimos un serio problema porque una piña fue mandada al

laboratorio y salió con un nivel más alto de metalaxil, un fungicida. Por este motivo, se confisco la fruta y Dole suspendió la compra de más contenedores, pero había 4 contenedores que estaban en tránsito. Afortunadamente, Dole consiguió que las autoridades permitieran hacer otro examen en laboratorio, en esta segunda ocasión solo a la pulpa, sin la corteza, en el segundo examen no hubo problemas y se nos liberó la fruta y se pudo salvar.

Recomendaciones

Al ser esta empresa de alto riesgo por los motivos antes mencionados, es **fundamental asegurar la calidad y consolidar procesos productivos más exigentes y rigurosos, a fin de mantener nuestro buen prestigio** y poder competir con grandes productores que logran menores costos de producción por economía de escala.

Antiguos clientes como Antonio Arteaga y potenciales nuevos clientes me han solicitado que obtenga la certificación Rainforest, que les asegura que somos un productor ambiental y socialmente responsable y que poseemos en nuestros predios áreas de conservación de biodiversidad y que seguimos políticas de bienestar como no exceso de horas de trabajo. Considero que es necesario satisfacer a estos clientes, de lo contrario aumenta el riesgo de perderlos.

Por otro lado, debido a incidentes serios de pérdida de contenedores por plagas como caracol y cochinilla, y por exceder los límites de residualidad, se necesita de un sistema de gestión de calidad que asegure la prevención de nuevos incidentes como éstos. En este objetivo se está trabajando desde enero 2018.

Otro factor a considerar es la incidencia de las variaciones climáticas que inciden sobre el cultivo de piña, y que producen frutas de madurez precoz conocidas como “naturales”. Estas frutas no son comercializables por su alto grado de madurez y en enero se perdieron en el campo. El volumen promedio de estas naturales es de 300 toneladas al año. Una posible alternativa a considerar es elaborar pulpa congelada. Otro producto podría ser la elaboración de mermelada, sin embargo, este producto se considera de menor potencial por la mayor cantidad de competidores que existen ya posicionados en el mercado. Para la elaboración de pulpa congelada existen dos alternativas: una es la contratación del servicio de maquila para la producción y la otra es el montaje de una planta de producción dentro de las instalaciones de la empresa. Esto, como todo proyecto, implica un esfuerzo y tiempo para concretarlo.

Para el 2018 se proyecta una utilidad neta bastante inferior a la del 2017 (puede fluctuar entre \$500.000 a \$600.000), el motivo principal es una baja significativa en el precio del mercado por exceso de producción (oferta).

El 2017 es el año en que hemos logrado el mayor crecimiento económico y físico posible debido al aumento de producción por las áreas arrendadas, nuestra capacidad instalada de empaque y cosecha está a un 100% en los meses de octubre y noviembre y en un 50% en los meses de mayo y junio. Considero que no se debe crecer más sino consolidar nuestros procesos, mantener la calidad.

En este mayo 2018 cumpla 10 años a cargo de esta empresa, quiero dejar constancia que en julio 2008, en el primer balance de Verónica Bravo, quien ingresó conjuntamente

conmigo a trabajar como contadora, hubo saldo negativo pues habían emitido cheques por un monto mayor al que teníamos en el banco, en ese año y en el 2009 afrontamos duros problemas de liquidez por lo que debíamos solicitar sobregiro para pagar la nómina, firmar un convenio administrativo con el IESS para que no nos multen.

Los resultados positivos que, gracias a Dios, se han obtenido son fruto de un trabajo arduo y constante de todo el equipo y personal de San Francisco a lo largo de estos años. Debido a que se han dado circunstancias positivas que están fuera de nuestro control como el mercado favorable. A la vez, estoy consciente que esas circunstancias están cambiando y las circunstancias positivas que hemos tenido se pueden convertir en adversas: baja del precio, falta de cupo en navieras, etc., En todo negocio hay ciclos (vacas gordas y flacas), por ejemplo, el precio del cacao cuando decidimos sembrar era el doble del precio actual. En definitiva, estoy consciente que este negocio es de alto riesgo e implica la posibilidad de pérdidas muy fuertes y significativas por motivos que no dependen de nosotros.

Como objetivos para este año 2018 tenemos:

1. Implementar y consolidar el Sistema de Gestión de Calidad en el que estamos trabajando.
2. Mantener la calidad de primera cosecha y mejorar la de segunda, mediante el análisis del programa nutricional de la planta al fin de aumentar su sistema inmunológico.
3. Mantener los clientes y conseguir nuevos, esto implica la necesidad de obtener la certificación Rainforest.
4. Buscar mercado para la pulpa de fruta que se podría elaborar cuando no hay mercado para la fruta fresca.
5. En la ganadería, obtener la certificación de Buenas Prácticas de Producción de Leche a fin de recuperar los 2 ctvs. que acaban de bajar.
6. En el cacao, continuar manteniéndolo al costo mínimo posible, con la esperanza de que el precio mejore.
7. En la palma, continuar con las 14 has que quedaron, hacer una fertilización a salida de invierno.



Gerente General
SAN FRANCISCO S.A. E.P.R.