

## INFORME ANUAL DE GERENCIA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA PROAJI CIA. LTDA.

Dando cumplimiento con lo dispuesto en la Ley de Compañías y los Estatutos de la empresa. Me es grato poner a su consideración el informe de actividades para el periodo comprendido entre el 1° de enero al 31 de diciembre del 2014.

### RESUMEN EJECUTIVO

Durante el año 2014 se generaron incrementos de la producción total de materia prima, en kilos, se obtuvo un total de 37.16 % más que en el 2013. El crecimiento de cada variedad se resume en el siguiente cuadro:

VARIEDAD	TOTAL KG 2012	TOTAL KG 2013	TOTAL KG 2014	VARIACION EN KG 2014 vs 2013	VARIACION 2014 vs 2013 EN %
TABASCO	459,978.3	623,498.7	714414.05	90,915	14.58%
HABANERO ROJO	220,899.1	268,100.8	458796.96	190,696.96	71.13%
JALAPEÑO	35,210.0	40,576.6	29808.05	-10,767.95	-26.54%
ESCORPION	127.5	894.2	28456.65	27,562.45	3083.05%
PEKIN	4,194.2	18,529.0	49485.86	30,956.86	167.07%
TABANERO	333.0	2,666.8	7344.30	4,677.5	175.4%
WIRI WIRI	682.6	2,642.9	24209.20	21,566.3	816.19%
<b>TOTAL</b>	<b>721,424.6</b>	<b>956,909.0</b>	<b>1,313,703.17</b>	<b>355,607.12</b>	<b>37.16%</b>

Como se puede apreciar se ha generado un incremento importante, por segundo año consecutivo, de nuestras variedades principales dentro del mix de ventas que son el Tabasco y Habanero Rojo; estas variedades crecieron en 14.58 % y 71.13% , respectivamente. Adicionalmente, es importante destacar que las variedades que estamos fomentando, como parte de nuestro plan comercial de diversificación de productos, que son: Escorpion, Pequín, Tabanero y Wiri-Wiri también tuvieron un crecimiento. Sin embargo, el mercado de estas nuevas variedades no ha reaccionado de manera eficiente por lo que su crecimiento ha sido lento. En la actualidad tenemos perspectivas de crecimiento solamente para la variedad "Escorpión".

Considero que el incremento de producción se ha logrado debido a la continuidad de las decisiones tomadas en el 2013 como son;



- Incremento de área sembrada de Tabasco en nuevas zonas, especialmente en el Oriente del país.
- Mejoras en el manejo del proceso de extracción, compra, acopio y venta de semilla.
- Aplicación de esquemas de supervisión y organización del departamento agrícola. Incremento de reuniones interdepartamentales para clarificar objetivos de producción.
- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de producción agrícola.
- Implementación de cultivos de Habanero y Jalapeño propios. Diversificación de productores con mayores recursos de inversión y técnicos en la zona de la Península de Santa Elena.

La única decisión que no mantuvo continuidad durante el 2014 fue el mantenimiento del esquema de puntos de molienda financiados por Proaji para el manejo de particulares. Los rendimientos obtenidos en las zonas de implementación no fueron los esperados por lo que se decidió suspender el funcionamiento de los mismos. Esto dio como resultado la creación de un tipo de relación comercial distinta con los responsables en cada punto de molienda. Actualmente, tenemos el caso de éxito del punto de molienda en la Joya de Los Sachas y en Loreto. Desde este punto se logra abastecer el 70% de la producción actual de Tabasco. Otro hito del año fue la posibilidad de realizar un acuerdo de proveeduría con "La Oriental", con lo cual se pretendía gestionar la venta de Tabanero con el objetivo de alejarlos de la competencia desleal que generan en nuestros cultivos de Tabasco. Después de unos meses la relación comercial no prosperó y tomando en cuenta los volúmenes de venta que nos significaron en los meses que trabajamos con ellos consideramos que son una amenaza considerable para el 2015.

La producción de Tabasco proveniente de zonas alejadas de la zona de Santo Domingo se redujo considerablemente y por ende se cumplió el objetivo de eliminar la producción de ají en conserva.

Me he extendido sobre el tema de la producción de Tabasco porque es el resultado de un trabajo continuo y coordinado entre los departamentos financiero & proyectos y agrícola de la empresa. Los puntos más destacados que se han trabajado son:

- ▣ Campañas de publicidad en radio, periódico, afiches etc. En la zona del oriente especialmente
- ▣ Campañas continuas de educación al agricultor; se realizaron capacitaciones semanales en planta.
- ▣ Trabajo de apoyo técnico telefónico y presencial en la planta para los agricultores.
- ▣ Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de producción por variedad
- ▣ Apertura de zonas nuevas de producción.
- ▣ Mejor selección de productores, en especial, en el caso de Habanero.

En cuanto al Jalapeño, no se cumplió la meta anual de 40,000 kgs; debido a lo cual, fue necesario realizar importaciones de materia prima desde el Perú. Así mismo, con el panorama comercial del 2015 en mente hemos planificado incrementar sustancialmente la siembra de esta variedad para cubrir la demanda de pasta, seco y chipotle que se ha creado durante el 2014.

En lo referente al manejo de estructura del Departamento Agrícola, durante el 2014 se ha mantenido el mismo esquema de 2013 y 2012; el cual se constituyó de un(a) asesor(a) agrícola en la Planta, quien está a cargo del manejo operativo de las proyecciones de producción, capacitaciones y gestión de la zona cercana a la planta, un Ing. Agrónomo Extensionista encargado de gestionar la promoción



del cultivo de ají en zonas estratégicas para la empresa y el involucramiento directo del Gerente Financiero & Proyectos, en la coordinación y planificación de este departamento. Se había intentado establecer un esquema manejado por un Gerente Agrícola, pero sin resultados positivos. Hemos concluido que el tipo de apoyo y supervisión que requiere el departamento es más de orden organizacional, administrativo y de planificación. Bajo este mismo esquema se planea continuar trabajando durante el 2015 con el objetivo de generar mayor responsabilidad e involucramiento por parte del Gerente Financiero a través de un esquema de supervisión formal de temas como proyecciones, visitas al campo, reuniones con el equipo, entre otras.

Continuando con nuestras políticas del departamento agrícola implementadas en años pasados, se continúa vendiendo la semilla, la cual sigue subsidiando Proaji; no obstante, el objetivo es crear mayor responsabilidad en el manejo y compromiso por parte del agricultor. En el 2011 se entregó semilla para 255 ha, en el 2012 para 623 ha, en el 2013 para 398 ha y en el 2014 para 319 ha.

En lo referente a la Planta de Producción obtuvimos resultados regulares en términos del incremento de la rotación de personal, especialmente a nivel de Gerencia de Planta. Adicionalmente, fue necesario invertir fuertemente en temas de infraestructura y manejo de procesos. Esto con el fin de certificarnos ISO 22000 y poder prepararnos para las visitas/auditorias de nuestros clientes en el exterior. Como resultados de los años 2013 y 2014 se identificaron algunos aspectos que se consideraron prioritarios de solventar en su momento y que se han concretado de manera parcial, para lo cual deberemos seguir trabajando:

- Necesidad de ejecutar las inversiones en la mejora del sistema de extracción de olores
- Reestructuración del cuarto de molienda y la entrada sanitaria a la planta
- Se cumplió con el cronograma de implementación ISO22000 y logramos finiquitarlo. Estamos otra vez certificados ISO22000. Se ha planificado mantener vigente el sistema a través de la delegación de la responsabilidad directa la persona que ocupe el cargo de Coordinadora de Gestión de Procesos; CGP
- Se retomó el proceso de obtención de la licencia ambiental; Se pudo concluir el trámite, obtener la licencia y comenzar la preparación para la ejecución de la misma. Durante el 2015 se ejecutará el presupuesto entregado como parte de obtención de la mencionada licencia, para lo cual se necesitará ejecutar varias inversiones en infraestructura especialmente.
- Está en ejecución la consolidación del sistema SART a través de la delegación directa de la responsabilidad al Jefe de Operaciones con el apoyo de CGP.
- Se decidió no contratar un nuevo Gerente de Planta para poder plantear nuevamente el esquema de equipo de trabajo para que sea liderado por un Jefe de Operaciones y un Jefe de Aseguramiento de la Calidad. Vamos a evaluar el nuevo esquema durante el 2015 que debería empezar su ejecución.

En lo referente al manejo del Departamento Administrativo se hicieron nuevos cambios para poder separar las funciones Financieras – Contables de las funciones Comerciales. El objetivo es poder generar mayor trabajo a nivel financiero para aprovechar las bondades de manejo financiero adecuado. A nivel de la gestión administrativa se generó amplio apoyo a la obtención de las certificaciones BASC, ISO22000 y parcialmente el SART. Así mismo, se realizaron cambios a nivel de organigramas y procedimientos. Dentro de los proyectos que se quedaron pendientes están la



revisión final del manual de funciones con las entrevistas individuales por función y la estructuración del manual de procedimientos vigentes. El área comercial deberá buscar nuevos mercados a nivel internacional tomando en cuenta los planes de expansión de la capacidad productiva que estaremos ejecutando durante 2015. En cuanto a los resultados del área financiera se destaca el mejoramiento del esquema de reuniones mensuales para revisión de resultados, manejo de presupuestos y el establecimiento del manejo de flujo de caja anual y semanal. Adicionalmente, se trabajó en un plan de reestructuración de los pasivos totales de Proaji y se concretó la búsqueda de financiamiento para un proyecto de mejoras de infraestructura y maquinarias con la CFN.

Los resultados de ventas fueron, en general, positivos en comparación con el 2013. Se obtuvo un incremento de ventas de bienes en dólares del 14.68%, menor que entre el 2012 y 2013 que fue del 43.21%. El incremento de las ventas está directamente relacionado al aumento de la pastas y secos en un 9.75% y 22.16% respectivamente. Sin embargo, la línea de salmueras decreció en un 45% debido principalmente a la falla en el abastecimiento de materia prima de Jalapeño. El incremento registrado en el 2014 es una consecuencia del crecimiento del mercado local y de exportaciones distintas de Tabasco Pasta. Al momento nuestro mercado no-tabasco es el 49% de nuestras ventas, formado por 9 clientes de los cuales 3 clientes son clientes nacionales.

El año 2014 nos permitió experimentar un incremento general de costos, especialmente de mano de obra, logística, materias primas y salarios e inversiones necesarias que no permitieron obtener mejores resultados en cuanto a la rentabilidad general del negocio. Las tendencias en cuanto a certificaciones, manejo de la inocuidad, controles de seguridad alimentaria nos ha exigido el tener que invertir en mejoramiento de procesos para poder mantenernos vigentes dentro del mercado de clientes actuales. Adicionalmente, la normativa tributaria, laboral y legal del Ecuador se ha vuelto una carga pesada en términos de la tramitología y cantidad de controles que se deben ejecutar. Lo cual nos ha obligado a incurrir en necesidades de inversión. Para poder financiar estas inversiones hemos tenido que incrementar el porcentaje de deuda dentro de las líneas de crédito que mantenemos con entidades privadas y públicas. Al cerrar el año 2014 el porcentaje de deuda sobre el total de activos fue de 60.6%, mientras que al cierre del 2013 fue de 57%.

A continuación presento un resumen de los Objetivos generados para el año 2014 y los resultados obtenidos, algunos de estos se ejecutarán durante el 2015.

## **2014**

### **QUE NECESITAMOS HACER AHORA?**

1. Conocer el costo real y la utilidad real de nuestros productos.
2. Estar seguros que lo que vendemos es un producto inocuo y de buena calidad.
3. Que la empresa y sus sistemas implementados sobrevivan y mejoren en el tiempo.
4. Nuevas oportunidades.



ACCIONES GENERALES para lograr lo que necesitamos:

1. COSTOS Y PRECIOS; Revisión en detalle de costos y utilidades actualizando fórmulas, ROICs y asegurando el cumplimiento de presupuestos.
2. CALIDAD e INOCUIDAD; Asegurar calidad e inocuidad en lo nuestros productos. Implementación y manejo constante de la norma ISO 22000.
3. ADMINISTRACION; Funciones, Procedimientos, Certificación, Contratos, Relaciones con cliente y personal.
4. Oportunidades; variedades, procesos, formas de presentación, nuevos mercados.

En cuanto a los objetivos específicos por cada departamento obtuvimos los siguientes resultados:

#### AREA COMERCIAL – ADMINISTRATIVA

1. **Incremento de 50% de las ventas en comparación al año 2013 mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes actuales y nuevos.**

Se obtuvo un incremento del 14.68%. Y adicionalmente se logró fortalecer las relaciones con los clientes. Aún está pendiente el incremento de ventas proveniente de variedades en diversificación. El objetivo es aprovechar el 100% de la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda actual de nuestros productos.

2. **Diversificación de productos (introducir las variedades Wiri – Wiri, Pequín y Escorpión a los clientes internacionales) y clientes (incrementar la cartera de clientes de variedades deshidratadas en EEUU).**

Se logró incrementar la producción de estas variedades. No obstante, debido a que aún no han tenido la acogida esperada se ha decidido no sembrar en grandes extensiones debido a que el mercado no se ha desarrollado todavía. No obstante, mantendremos durante un tiempo cultivos en pequeña escala para no dejar perder la variedad e incrementarla en caso de ser necesario frente a una respuesta positiva del mercado.

#### **Obtener un ROIC de 30% dentro del mix de producto para el año 2014.**

Debido a varios problemas suscitados en la generación de costos y gastos no presupuestados y la falta de tiempo para corroborar, no se tuvo una medición real en el 2014. En el primer semestre del 2015 debe quedar revisado.

#### **Implementación de un sistema de control financiero que permita realizar monitoreo y control de presupuestos, flujo de caja, y rentabilidad. El objetivo principal es el cumplimiento al 100% del presupuesto de ventas, costos y gastos.**

Se realizaron avances significativos, especialmente en lo referente al establecimiento de formatos para el manejo de esta información. No obstante, debido a la amplitud de funciones de la persona encargada en su momento se han quedado varios aspectos sin seguimiento. Además se tomó la decisión de reestructurar las personas encargadas del departamento



contable por lo cual esperamos que durante el 2015 se consolide este sistema de mejor manera.

**3. Implementación de un sistema de reportes mensuales y trimestrales para información y toma de decisiones de la alta gerencia de la empresa.**

Se ha logrado mantener los informes trimestrales con mayor disciplina durante el año 2014 con reportes mensuales de la parte comercial y financiera. De los otros departamentos se mantiene un reporte trimestral con una reunión general y una reunión de coordinación general los días Lunes. En el 2015 se debe mantener este esquema y concentrarnos en reuniones mas pequeñas y mas cortas entre diferentes equipos.

**4. Reorganizar y mejorar el organigrama de la empresa para obtener mejores sinergias de los grupos de trabajo.**

Debido a los problemas de rotación de personal, los esfuerzos realizados en este ámbito no generaron los frutos esperados y se han tenido que realizar varios cambios. Sin Embargo a finales del 2014 se consolido un nuevo esquema y un nuevo organigrama con un Gerente Financiero, un gerente Comercial y Administrativo en la oficina. La planta se maneja el 2015 con un Jefe de Operaciones y un Jefe de Aseguramiento de la Calidad en cabeza del grupo, apoyados por un coordinador de gestión de procesos, y otro de calidad.

**5. Crear un manual de procedimientos, funciones y actividades para cada puesto de la empresa. Con el objetivo de formalizar el trabajo de cada empleado de la compañía.**

Esta actividad se ha concluido casi en un 100% pero se necesita y socialización constante en el 2015, para implementarlo y mejorarlo

**AREA CONTABLE**

**1. Generar informes mensuales comparativos.**

Este objetivo se ha cumplido y mensualmente nos hemos reunido con alta gerencia a revisar los indicadores financieros.

**2. Cumplimiento a tiempo de declaraciones mensuales al SRI y ATS.**

Se cumplió al 95%, se recibió una notificación y multa por un envío tardío de ATS.

**3. Desarrollar estrategias de control de costos, gastos y pagos a proveedores.**

Se ha invertido en herramientas tecnológicas para poder avanzar en este objetivo. Sin embargo, la alta carga de trabajo de este departamento no ha permitido profundizar en la implementación de estos controles y estrategias.

**4. Asegurar que la información de inventarios se mantengan acorde a la realidad.**

Solamente al final del año 2014 se pudo estar cerca de este objetivo. Es parte de los objetivos del nuevo departamento contable poder contar con esta información de manera actualizada.

**5. Asegurar y supervisar que las producciones se mantengan cerradas y actualizadas.**

Por falta en la inducción del encargado de contabilidad no se ha verificado que esto se esté realizando frecuentemente.

**6. Asegurar que la información presentada en los Estados Financieros sea confiable, actualizada y asignada a las cuentas correctas.**

Debido a gran esfuerzo generado por el departamento contable se pudo manejar de mejor manera esta información, especialmente en el segundo semestre del año.

**AREA DE PRODUCCION**

**1. Mejora de la eficiencia de los productos actuales especialmente de la línea de deshidratados.**

Se logró implementar ciertos registros y estudios aislados. No se obtuvieron resultados significativos en este ámbito. Debido principalmente a la falta de continuidad en las políticas durante el año. Esperamos que el 2015 con el nuevo equipo nos traiga una mejora en ese sentido.

**2. Mejora de la organización de la información de producción y archivo de la planta.**

Se logró implementar ciertos registros y avances. No se obtuvieron resultados significativos en este ámbito. Debido principalmente a la falta de continuidad en las políticas durante el año. Esperamos que el 2015 con el nuevo equipo nos traiga una mejora en ese sentido.

**3. Mantener actualizados y en funcionamiento los sistemas de gestión (ISO 22000, BASC, SART y normativas de ley).**

Esto se ha avanzado en especial el tema del ISO 22000 ya que logramos recertificarnos. Adicionalmente logramos actualizar e implementar el sistema BASC. Los avances en materia de SART aún son incipientes. El objetivo del 2015 es mantener las certificaciones y profundizar en la ejecución del SART y de la licencia ambiental.

**Creación de un plan de mantenimiento preventivo que mantenga la planta funcionando al 100% de su capacidad.**

Actualmente se tiene un plan de mantenimiento preventivo, durante el 2013 estuvimos en fase de estructuración, al momento se encuentra en ejecución.

**4. Implementar variables de control y cumplimiento que incluyan: clima laboral, control de calidad, presupuesto de gastos y costos y kilos producidos.**

No se generaron avances sobre este objetivo.

**5. Implementar un sistema de innovación de productos.**

No se generaron avances sobre este objetivo.



**6. Apoyar al área comercial en la creación de un manual de procedimientos, funciones y actividades.**

Se necesita mejorar la ficha de clientes, los diagramas de flujos e indicaciones para las producciones de cada producto. Además reestructurar y actualizar las fichas técnicas de los productos.

**AREA AGROINDUSTRIAL**

**1. Mejorar la calidad de las proyecciones de producción agrícola semanales. Buscar una menor variabilidad en los resultados.**

En esto se ha avanzado mucho, en especial con la consolidación a finales de año del grupo de trabajo entre el departamento agrícola y financiero.

**2. Generar información técnica oportuna que facilite toma de decisiones comerciales.**

Con el trabajo en equipo entre comercial y agricultura se mejoró en un 50%.

**3. Implementar un sistema de capacitación estructurado para los productores.**

Esto continúa funcionando y se apoyó con la implementación de herramientas informáticas para el apoyo a las personas del departamento agrícola.

**4. Manejo eficiente y eficaz de los cultivos propios.**

Los cultivos propios se manejaron de una manera no muy óptima, no obstante se obtuvieron resultados positivos. Aún estamos evaluando si continuar con cultivos propios o no bajo una modalidad de cultivos en asociación con otros productores.

**5. Incrementar la producción de Tabasco a un mínimo de 70000 kg mensuales. Adicionalmente, incrementar la producción de Habanero a un mínimo de 60000 kg mensuales.**

En Tabasco pudimos cumplir al 85% mientras que en la variedad Habanero cumplimos al 63.7%

**6. Mejorar la calidad de la atención a los productores en la planta.**

Persisten quejas en la atención a productores para lo cual hemos tomado medidas en cuanto al manejo del proceso de reclamos. Adicionalmente, se ha identificado que la mayor cantidad de quejas son relativas a pagos. En ese sentido, esperamos que al momento de incrementar ventas contemos con mayor liquidez para poder bajar la cantidad de quejas de productores.



- 7. Implementar de manera exitosa el nuevo modelo de trabajo con Promotores con pago de honorarios por servicios.**

Durante el año el esquema funcionó de manera irregular. El resultado fue que de las 4 zonas en las que implementamos el esquema solamente 2 sobrevivieron. De las zonas que se mantienen vigentes obtuvimos el 48% del total de producción de Tabasco.

#### AREA AGRICULTURA-EXTENSIONISTA

- 1. Cumplir con las cuotas establecidas por cada variedad, con un mínimo de cumplimiento del 90% en el global anual.**
2. En Tabasco pudimos cumplir al 85% mientras que en la variedad Habanero cumplimos al 63.7%
- 3. Mantener información técnica en relación con el desarrollo de cultivos y transmitirla en forma confiable y oportuna al resto de áreas.**

En este objetivo no se obtuvieron resultados significativos.

- 4. Desarrollar estrategias de promoción y asesoramiento que aseguren un crecimiento sostenido de la producción.**

El enfoque en desarrollo de proveedores y zonas específicas de producción ayudó a incrementar la producción de manera real.

- 5. Innovación de productos y mejoras en las prácticas agrícolas en el campo,**

Este objetivo no se pudo cumplir debido a la falta de personal capacitado y enfocado en este ámbito.

- 6. Implementar el control de costos y gastos del departamento, según sea designado por el área financiera de la empresa.**

Se estableció un sistema de control que se revisa de manera semanal. Muchas de las decisiones de inversión se realizaron bajo el análisis financiero del caso.

Como se puede apreciar, existen varios objetivos que no se han podido cumplir y otros que se han avanzado de manera parcial. Consideramos que durante el año 2015 vamos a darle continuidad a los objetivos no cumplidos.



## RESUMEN DE RESULTADOS FINANCIEROS 2014

### ESTADO DE PERDIDAS Y GANACIAS

#### INGRESOS

El total de ingresos operacionales y no operacionales para este periodo fue de \$2,191,263.21 de los cuales el 86% corresponde a exportaciones, el 14% a ventas nacionales.

Cuadro 1

VENTAS	Año 2011		Porcent		Año 2012		Porcent		Año 2013		Porcent		Año 2014		Porcent	
	aje		aje		aje		aje		aje		aje		aje		aje	
	Del		Del		Del		Del		Del		Del		Del		Del	
	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
VENTAS CON TARIFA 12% (LOCALES)	140,663.00	11.31%	207,031.43	16.22%	257,523.95	14.09%	270,343.40	12.33%								
VENTAS CON TARIFA 0% (LOCALES)	35,271.00	2.84%	22,851.98	1.79%	18,554.94	1.02%	19,754.94	0.009%								
VENTAS DE EXPORTACION	1,067,241.00	85.85%	1,046,135.20	81.98%	1,551,316.14	84.89%	1,901,164.87	86.76%								
OTROS INGRESOS	-	0.00%	0.00		0.00	0.00%	0.00	0.00%								
<b>TOTAL VENTAS:</b>	<b>1,243,175.00</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,276,018.61</b>	<b>100.00%</b>	<b>1,827,395.03</b>	<b>100.00%</b>	<b>2,191,263.21</b>	<b>100.00%</b>								

#### COSTOS DE PRODUCCION

El COSTO DIRECTO DE PRODUCCIÓN asciende a \$1,089,762.78 un incremento del 19.59% en relación al 2013. Dentro de este rubro se destacan las siguientes cuentas:

- MATERIA PRIMA por \$1,056,319,713.78 que representa el 91.42% del Costo Directo de Producción. Dentro de este rubro se destaca el uso de Aji como elemento principal para la elaboración de los productos comercializados por la Compañía. Es un aumento del 25.5% en relación al 2013. El incremento se genera por aumento de la cantidad comprada y no tanto por aumento de precios a los productores. Este es nuestro mayor costo directo.
- En cuanto a los otros componentes del costo es la mano de obra la que llama la atención al tener un crecimiento del 53.35% en comparación al 2013. El incremento indiscriminado de las horas extras y trabajos ocasionales en un 114.01 % y 71.98%, respectivamente. Contribuyen a este incremento general.

Cuadro 2		COSTO DE PRODUCCION		Año 2011		Porcentaje Del 2011		Año 2012		Porcentaje Del 2012		Año 2013		Porcentaje Del 2013		Año 2014		Porcentaje Del 2014	
COSTO DE VENTAS (AJI)		\$		531,909.14	78.19%	\$ 603207.70		94.5%	\$841640.19		92.36%	\$1,056,319.49		91.42%					



SUMINISTROS Y EMPAQUES	\$ 107,569.71	15.81%	\$ 2029.94	0.003%	\$5,647.16	0.06%	\$11767.20	1.01%
COMBUSTIBLE PLANTA(gas, diesel, electricidad)	\$ 32,933.23	4.84%	\$33432	5.23%	\$54094.28	5.9%	\$38534.82.28	3.33%
AGUA	\$ 3,512.00	0.52%	\$ 1,575.29	0.002%	\$2,520.00	0.026%	\$3,155.00	0.0026%
MAQUILADO AJI	\$ 4,348.81	0.64%			\$7,280.59	0.077%	\$45632.81	3.94%
AJI INCENTIVO							\$13240.1	1.14%
<b>TOTAL :</b>	<b>680,272.89</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 638215.78</b>	<b>100%</b>	<b>\$911189.22</b>	<b>100%</b>	<b>\$1,155,368.49</b>	<b>100%</b>

**COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION:** Asciede a un valor de \$316,638.58. Dentro de este rubro ingresan los gastos planta/producción como son: teléfono, transporte, movilización, mantenimiento de Instalaciones, mantenimiento de equipos, teléfonos, servicios de celular e internet, vigilancia y seguridad, insumos de laboratorio gastos de viaje implementos de trabajo, sueldos y agricultura. Se mantiene un comportamiento muy similar al 2013, con tendencia a la baja.

**COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA:** Asciede a un valor de \$84,889.48, y es un aumento del 53.45% comparado con el 2013. Aunque el numero de empleados directos se mantuvo parecido al 2013, pero con un aumento en sueldos del 14% y un aumento en Horas extras y trabajo ocasional se esperaba este comportamiento.

**Cuadro 3**

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	Año 2011	Porcentaje Del 2011	Año 2012	Porcentaje Del 2012	Año 2013	Porcentaje Del 2013	Año 2013	Porcentaje Del 2013
COSTOS INDIRECTO de Fabricación	179,151.40	58.60%	210,286.16	72.54%	386,905.23	76.21%	316,638.58	58.95%
COSTOS DE VENTA/logística	71,349.00	23.34%	38,101.38	13.14%	65,405.42	12.88%	135,552.43	25.24%
COSTO DE MANO DE OBRA Directa	55,212.72	18.06%	41,489.28	14.31%	55,357.23	10.90%	84,889.48	15.81%
<b>TOTAL :</b>	<b>305,713.12</b>	<b>100.00%</b>	<b>288,266.50</b>	<b>100%</b>	<b>249,673.73</b>	<b>100%</b>	<b>537,080.49</b>	<b>100%</b>

## **GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GASTOS NO OPERACIONALES**

A continuación un resumen de los gastos administrativos y gastos no operacionales con sus respectivos valores y porcentajes:

En estos rubros hemos tenido un aumento considerable a través de los años. El año 2014 no fue la excepción. El incremento para el 2014 fue de 29.17%. Esto se debe especialmente a la decisión de pagar mejores salarios y contratar más personal calificado.

**Cuadro 4**



GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 2011	Porcentaje Del 2011	Año 2012	Porcentaje Del 2012	Año 2013	Porcentaje del 2013	Año 2014	Porcentaje del 2014
GASTOS DE PERSONAL	54,141.11	19.79%	59,823.46	21.73%	80,122.39	23.09%	131,466.00	31.64%
GASTOS GENERALES	169,896.30	62.11%	185,322.21	67.32%	233,515.30	67.29%	240,221.35	57.81%
GASTOS DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	49,513.00	18.10%	30,139.03	10.95%	33,369.00	9.62%	43,822.01	10.55%
<b>TOTAL</b>	<b>273,550.41</b>		<b>275,284.70</b>		<b>347,006.69</b>		<b>415,509.36</b>	

Cuadro 5

GASTOS NO OPERACIONALES	Año 2010	Porcentaje Del 2010	Año 2011	Porcentaje Del 2011	Año 2012	Porcentaje Del 2012	Año 2013	Porcentaje Del 2013	Año 2014	Porcentaje Del 2014
GASTOS DEDUCIBLES FINANCIEROS	32,828.72	13.34%	25,210.96	8.22%	22,557.55	7.50%	31,560.94	7.50%	50,794.03	
GASTOS NO DEDUCIBLES	5,886.79	2.39%	7,883.64	2.57%	2,805.32	0.93%	16,204.47	0.93%	5,828.64	

#### COMPARACION DE RESULTADOS DEL AÑO 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 y 2014.

En el año 2014 el total de ingresos aumentó en un 17% en relación al año 2013, con un total de ventas \$2,095,685.29. En ventas podríamos decir, que son las ventas mas altas que Proaji ha tenido desde su constitución. Sin embargo, los costos en general han aumentado entre el 19% en costos administrativos hasta al 29%.

Cuadro 6													
Concepto	Año 2010	Año 2011	Variación en Valor 2010-11	Var en %	Año 2012	Variación en Valor 2011-12	Var en %	Año 2013	Variación en Valor 2012-13	Var en %	Año 2014	Variación en Valor 2013-14	Var en %
Ingresos	1,094,719.10	1,243,505.41	148,455.90	13.56%	1,281,783.77	38,278.36	3.08%	1,827,395.03	\$ 545,611.26	43.21%	2,095,685.29	\$ 268,290.26	14.68%

□ En el presente ejercicio se obtuvo utilidad.



## Balance General

### Activos Fijos:

Igual que en años anteriores los Activos Fijos se deprecian de acuerdo a lo dispuesto en la Ley de Régimen Tributario Interno.

### Pasivos:

El crecimiento en ventas así como se ha traducido en costos también se ha traducido en un aumento de endeudamiento. En el transcurso de este año la empresa decidió buscar opciones de financiamiento a corto y mediano plazo; aumentando sus líneas de CFN y Banco del Pichincha. Al mismo tiempo se cumplió con las obligaciones a largo plazo que se vencían dentro del año fiscal; sin embargo, se generaron nuevas obligaciones. El Aumento en deuda fue \$87,041.22 (un aumento de este pasivo de 20%)

Cuadro 7

Prestamos/ Pasivos	2010	2011	2012	2013	2014
Banco del Pichincha Largo Plazo	\$ 79,805.81	\$ 66,687.88		\$ 4,324.07	\$ 3,532.35
Banco del Pichincha Corto Plazo			\$ 60,000.00	\$ 160,000	\$ 352,403
CFN largo plazo	\$ 101,726.09	\$ 74,572.82	\$ 61,507.42	\$ 138,331.41	\$ 85,225.25
CFN corto plazo	\$ 3,562.67	\$ 56,666.67	\$ 91,753.00	\$ 131,799.97	\$ 80,352.15
Total	\$ 184,894.57	\$ 197,927.37	\$ 222,897.67	\$ 434,471.50	\$ 521,512.72

## OTRAS OBSERVACIONES CONTABLES.

### CREDITO FISCAL

Seguimos sin poder recuperar mucho de este crédito. Nuestra asesora externa continúa trabajando en el tema, sin mucho éxito, debido principalmente a las trabas impuestas por el Servicio de Rentas Internas para la recuperación de estos valores. Al momento estamos con un monto de \$136,203.61 en crédito fiscal, aunque se decidió llevar una parte al gasto todos los años, pues no sabemos si estos montos son recuperables.

### INVENTARIOS

Este año se realizaron varias tomas de inventario físico en la planta de producción. Se viene trabajando en la toma física de inventarios para poder asegurar que el módulo de inventarios del sistema contable



Quickbooks brinde información actualizada y correcta en tiempo real. Esto se viene trabajando ya por varios años, pero lamentablemente aún no se ha podido consolidar este trabajo y se pueden apreciar todavía diferencias discordantes con la realidad. Para el cierre de los Estados Financieros 2014 se realizó nuevamente una toma física de inventarios para realizar los ajustes respectivos. Sin embargo, seguimos sin poder confiar en los reportes de inventario desde el sistema contable. Esperamos que para el 2015 esto se siga trabajando para que nos sirva como una herramienta de toma de decisiones.

## INGRESO A LAS NIIF

Nuestra empresa está calificada como Pymes, es decir, que vende menos de 4'000.000,00 y tiene menos de 200 empleados. De acuerdo a esta regulación ingresa como el último grupo a las NIIF (NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACION FINANCIERA). Para los Estados Financieros del año 2012, gracias a la colaboración de un asesor contable, Veronica Bravo, pudimos regularlos y actualizarlos en base a las NIIF.

## CONCLUSIONES GENERALES

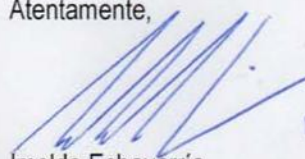
- La empresa está experimentando un momento de crecimiento importante de ventas y producción. Lo cual está generando la necesidad de crecimiento organizacional ordenado y adecuado a las necesidades de la empresa. Para esto se ha reestructurado el organigrama.
- De las inversiones realizadas en el sistema contable y compra de equipos de computación se ha creado un sistema mas confiable ya que también en el 2014 logramos tener una red directa con la planta y por ende el manejo del QB y la comunicación con la planta mejoró notablemente. Durante el año 2015 esperamos solo invertir en alguna mejora de algunas computadoras y en mejorar el sistema de cámaras.
- Existen problemas administrativos-contables que aún no han encontrado una solución definitiva que son: mantener información de inventarios fidedigna y oportuna, involucramiento del área contable en la planta de producción, actualización constante de formulaciones utilizadas en Quickbooks.
- Este año se logró cumplir con la presentación de la información solicitada por los organismos de control. Además se logró mejorar en la asignación correcta de valores a las cuentas correspondientes para control y análisis, en un trabajo conjunto entre Veronica Castro y Veronica Bravo. Este equipo nos ha dado muy buenos resultados, y pensamos que nuestra contabilidad está llevándose de una forma adecuada. Nos falta un involucramiento más de cerca de la contabilidad en el control de costos. Esperamos que esto sea un punto para trabajar en el 2015.
- Uno de los problemas principales que confronta la empresa es el mejoramiento del manejo de la planta de producción. La falta de continuidad ha perjudicado para obtener mejores rendimientos y controlar costos. Han sido tres años arduos buscando a la persona adecuada para manejar este proceso clave de la empresa. Este año 2014 se presentaron muchos problemas de personal, de costos, y de ineficiencias en general. Pensamos que esto se debe a la falta de liderazgo allí, y a un equipo profesional muy joven y de poca experiencia. Con el nuevo organigrama, y con el personal ya de mas experiencia y trabajando mas en equipo, creemos que en el 2015 se podrán obtener mejores resultados.



- Permisos en general fueron solventados en el 2014. Al momento estamos al día en la mayoría de permisos y certificaciones. Quedan pendientes por finiquitar el SART y la Licencia ambiental.
- El potencial de crecimiento de la empresa es real y estamos trabajando para aprovecharlo. Esperamos un incremento de ventas para el 2015 de al menos un 30% sobre lo generado en el 2014.
- El incremento de los costos fijos y de la deuda adquirida es un reto financiero importante para la empresa. Por lo cual esperamos que el esfuerzo en incremento de personal, y la reestructuración de la deuda que se realizó a finales del 2014, genere mejores resultados en términos de utilidades para la empresa durante el 2015.

Deseo agradecer a todos los funcionarios de la empresa por todo el apoyo brindado a mis gestiones, los mismos que han sido puntales primordiales para el logro de los objetivos gerenciales.

Atentamente,



Imelda Echavarría  
GERENTE



R.U.C.: 1791247590001

Abril 15, 2015