

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 período comprendido entre el 1° de enero al 31 de diciembre del 2016

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el año 2016 se generó un decremento de la producción total de materia prima; lo cual tuvo un impacto significativo de disminución de ingresos en dólares. Los resultados obtenidos fueron de un total de 24,67% menos que en el 2015 en dólares; al mismo tiempo, el mercado nacional incremento un 104.73% y el internacional se redujo en 42.53%. Se puede identificar la causa de la disminución en ingresos por un decremento de un 66% de ventas de Tabasco y un 33% en Habanero. Segundo año en la historia de Proaji que un cliente nacional sobrepasa ventas a McIlhenny Co; la oriental quien ha crecido significativamente para nosotros, justifica el incremento en el mercado nacional y a su vez el incremento en 1702% en las ventas de Tabanero. El comportamiento de cada variedad se resume en el siguiente cuadro:

VARIEDAD	TOTAL KG 2013	TOTAL KG 2014	TOTAL KGS 2015	TOTAL KGS 2015	VARIACION 2016 vs 2015 EN %
TABASCO	623.498,70	714.414,05	335.077,00	112.000,00	-66,57%
HABANERO ROJO	268.100,80	458.796,96	479.115,41	318.086,00	-33,61%
JALAPEÑO	40.576,60	29.808,05	143.656,87	149.279,00	3,91%
ESCORPION	894,20	28.456,65	4.568,40	7.512,00	64,43%
TABANERO	2.666,80	7.344,30	8.100,60	146.001,00	1702,35%
TOTAL	935.737,10	1.238.820,01	970.518,28	732.878,00	1670,51%

La disminución de la producción de variedades de diversificación se generó pues hemos decidido solo concentrarnos en Escorpion, Pekin, Tena y wiri wiri. Sobre la variedad Tabasco es un tema más complejo. En el 2015 empezamos a solucionar varios temas en el oriente y comenzamos a impulsar otras zonas como Santo Domingo para poder tener una mejor producción, pero estos cambios de manejo toman tiempo en mostrar su efectividad... esperamos ver su efecto en el 2017. Durante el 2016 se lograron acuerdos con el cliente Woodland Foods y Magic Plant para determinar necesidades de Escorpion; pero toma tiempo y veremos su efecto en el 2017. La producción agrícola de Habanero se mantuvo dentro de un promedio aceptable para comienzo del año, pero para final del año que esperábamos un repunte significativo tuvimos problemas con varios temas como el comienzo del invierno

a final del año y el efecto de la mosca de la fruta que afectó enormemente los cultivos en la península. Debido al problema de la mosca de la fruta, se decidió comenzar a fomentar el habanero en otras zonas como Santo Domingo, el Empalme y Manabí. Otra vez no veremos el resultado de dichas acciones correctivas si no durante el año 2017.

En el 2015 se tomaron decisiones correctivas en el departamento agrícola que ha tomado todo este año 2016 levantar... como son;

- Incremento de área sembrada de Tabasco en nuevas zonas además del oriente.
- 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; aumento de los técnicos agrícolas.
- 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; Este último punto fue contra productor durante el 2016.. por los problemas ya mencionados.

En lo referente al manejo de estructura del Departamento Agrícola, durante el 2016 se tomaron medidas más drásticas como aumentar el personal (2 personas más) y dos carros adicionales para poder dar más supervisión y asistencia técnica a los agricultores; Tenemos al momento 3 extensionistas y un agrónomo que permanece más en planta para el manejo informático y atención a los productores. Necesitamos seguir trabajando para generar mayor responsabilidad e involucramiento por parte de las Gerencias a través de un esquema de supervisión formal de temas como proyecciones, visitas al campo, reuniones con el equipo, entre otras. Adicionalmente, evaluar si se necesita contratar una persona de mayor nivel de responsabilidad para este departamento; se está evaluando contratar un líder del departamento que no tenemos al finalizar el año 2016.

En lo referente a la Planta de Producción continuamos con buenos resultados con los cambios realizados en el 2015; tenemos Gerente de Producción, Gerente de aseguramiento de la calidad como líderes, y los jefes de calidad y jefes de mantenimiento han generado una estructura muy positiva en planta. Durante este 2016 se continuó con el ISO22000 y Kosher y esperamos finalizar el tema de la homologación de las BPMS en el 2017. Como resultados de los años 2013, 2014, 2015 y 2016 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; Esto sigue pendiente y será prioridad del 2017.
- Reestructuración del cuarto de molienda y la entrada sanitaria a la planta ; se finalizó. Pero seguimos con problemas del cuarto de molienda en cuestión de flujo de trabajo y extracción de aire.
- Se cumplió con el cronograma de implementación ISO22000 y logramos finalizarlo. 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. Para este 2017 se planea una nueva auditoría de continuación

para prepararnos al siguiente paso que seria la certificación FSSC; la cual es requerida por varios clientes, actuales y nuevos; y la homologación de las BPMS

- Pasamos al manejo adecuado de Ficha ambiental; se ha manejado adecuadamente y el biodigestor, principal pilar para esto se ha logrado estabilizar y manejar adecuadamente.
- El sistema SART quedo a cargo de la Gerencia de Aseguramiento y poco a poco se esta poniendo en funcionamiento.. lo cual continuara durante el 2017. Para esto durante el 2016 se obtuvo una primera auditoria de Edith quien hizo el primer levantamiento en Proaji. Con estas pautas hemos podido volver a manejar este sistema.
- Con la salida del Gerente Financiero logramos crear una estructura mas horizontal en planta lo cual ha dado mejores resultados y que se seguirá consolidando durante el 2017.
- Adicionalmente durante el 2016 se decidio consolidar todo el equipo en Santo Domingo de los colorados y se vendio la oficina administrativa de Quito. Esto genero una ampliación de las instalaciones administrativas en planta. Todo el personal comenzó a laborar en Santo Domingo desde finales del 2016.

Debido a todo el tema financiero y falta de ventas del 2016; Se decidio cerrar algunos costos que no veíamos necesarios como es la certificación BASC, el contrato mensual con Solines y Asociados y la administración de la empresa en Quito. Al concentrar todo el tema de seguridad y administración en planta pudimos mejorar y trabajar temas de una forma mas consolidada. Tenemos un Manual de procedimientos revisado, tenemos el programa contable en planta, tenemos un Dropbox consolidado con toda la información en un solo sitio a cargo del Gerente de aseguramiento. Estamos necesitados cada vez más de que la producción agrícola sea sostenible y fiable en el tiempo para utilizar el total de la capacidad total de producción de la planta; esto sigue sin lograrse. Pues en términos de la planta durante el 2016 se amplio la capacidad con la llegada de un nuevo secador y un nuevo molino de pure.

El proyecto de financiamientos con CFN y Banco del Pichincha se mantuvo. Sin embargo, debido a la caída sostenida de la producción agrícola y en especial la producción de Tabasco, se tuvo que generar deuda adicional que no se había contemplado en la planificación inicial del 2016. El plan presentado a CFN de mejora de maquinaria finiquito completamente con la llegada una maquina nueva para deshidratación y un molino para Puré.

Los resultados de ventas fueron, en general, negativos en comparación con el 2015. Se obtuvo un decremento de ventas de bienes en dólares del 24.67%, resultados menores en comparación con las ventas totales de 2013 y 2014. El decremento de las ventas está directamente relacionado a la disminución de ventas de pasta tabasco(66% menos). En el 2014 mercado no-tabasco expresedados en dólares fue de USD 1.017.477,13.

El año 2016 seguimos experimentando incremento general de costos, especialmente de mano de obra, logística, materias primas y salarios e inversiones necesarias que no permiten 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, y lo cual se mantendrá a futuro. Adicionalmente, la normativa tributaria, laboral y legal del Ecuador se ha vuelto una carga pesada en términos de burocracia y cantidad de controles que se deben ejecutar; lo cual a todo el equipo nos quita tiempo y efectividad en nuestras labores. 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 2016 el porcentaje de deuda sobre el total de activos fue de 77%, mientras que al cierre del 2015 fue de 81%.

A continuación presento un resumen de los Objetivos generados para el año 2014-2016 y los resultados obtenidos, algunos de estos se ejecutarán durante el 2017.

2014-2015-2016

QUE NECESITAMOS HACER AHORA?...Seguimos necesitando al 2017...

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 su sistemas implementados sobrevivan y mejoren en el tiempo.
4. Nuevas oportunidades.

ACCIONES GENERALES para lograr lo que necesitamos:

1. COSTOS Y PRECIOS; Continuar revisión en detalle de costos y utilidades actualizando fórmulas, ROICs y asegurando el cumplimiento de presupuestos. 2017; finiquitar proyecto de manejo de costos por producción y crear una nueva lista de precios. Revisar el programa implementado y llevar a realidad dentro de las formulaciones y ROIC. Poner al día las formulaciones del QUICKBOOK.
2. CALIDAD e INOCUIDAD; Asegurar calidad e inocuidad en lo nuestros productos. Implementación y manejo constante de la norma ISO 22000. 2017 ;prepararnos para auditoria de renovación y pasar al FSSG. Insistir en la homologación BPM
3. ADMINISTRACION; Revision y actualización de Funciones, Procedimientos, Certificación, Contratos, Relaciones con cliente y personal. 2017; continuar este proceso y consolidarlo haciendo auditorias de los mismos.
4. Oportunidades; variedades, procesos, formas de presentación, nuevos mercados. 2017; Al momento mejorar los procesos de los productos actuales que están creciendo; Olor del ahumado, mejoras de color y humedad en los deshidratados, y estabilizar el proceso de pastas acidificadas y mejorar los costos de los mismos.

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 2015-2016 mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes actuales y nuevos.**

Se obtuvo un decrecimiento del 24.67%. El objetivo es aprovechar el 100% de la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda actual de nuestros productos que para el 2017 si logramos que agricultura nos de esos números, podríamos lograrlo.

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

Se ha logrado asegurar la necesidad de los nuevos aji como son Escorpion, Pekin y Tena. Pero agricultura debe asegurarnos la producción de estos ajies que no se lograron estabilizar en el 2016. Nuestro problema continua siendo la Agricultura de todas nuestras variedades....

Obtener un ROIC de 30% dentro del mix de producto para el año 2017.

3. 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. Esperamos esto pueda mejorar en el 2017, con los cambios administrativos y contables generados en el 2016.

4. 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 2016 con el apoyo y supervisión del al gerencia de aseguramiento de la calidad, y con un equipo mas estable. De los otros departamentos se mantiene un reporte trimestral con una reunión general, una reunión de coordinación general los días Lunes y una reunión de seguimiento los días viernes. En el 2017 se debe mantener este esquema y concentrarnos en reuniones mas pequeñas y mas cortas entre diferentes equipos. Se necesita mas creatividad de parte de los diferentes jefes de departamentos para que este informe trimestral sea más simple y práctico en su uso diario.

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

La planta se manejo en el 2016 con un esquema horizontal de equipo; Jefe de producción, Jefe de Aseguramiento de la Calidad y Coordinador de gestión de procesos, Jefe de calidad y Jefe de mantenimiento. Este esquema se piensa continuar durante el 2017 ya que nos ha dado muy buenos resultados durante este año; trabajo mas eficiente y mas estable.

6. 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% y se socializó constatemente durante el 2015. Se continuará revisando y actualizado durante el 2017.

AREA CONTABLE

1. Generar informes mensuales comparativos.

Este objetivo no se ha cumplido y no se han generado reuniones mensuales con contabilidad. Se debe lograr este objetivo en el 2017.

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

Se ha cumplido parcialmente... pues los ATS siguen siendo un conflicto. Terminamos el 2016 con ATS pendientes de corregir.. Hay que seguir mejorando este punto.

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. Esto debe continuar como meta en el 2017.

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

Esto sigue siendo un problema importante para Proaji. Los inventarios siguen dando problemas debido al mal manejo mensual y de las producciones en el Quickbook. Tenemos como meta en el 2017 que contabilidad y producción manejen mejor este tema. Seguirá siendo uno de los objetivos del nuevo departamento contable poder contar con esta información de manera actualizada y mensualizada.

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

Esta problemática continua y se necesita actualizar las formulaciones y capacitaciones al personal. Producción y Contabilidad deben tener una meta clara sobre este punto para el 2017. Se revisará constantemente.

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. La revisión constante del QB no se cumplió por parte de la gerencias.

7. Recuperación de IVA.

En el 2016 esta recuperación ha mejorado notablemente y ya hemos limpiado todos los años pasados prácticamente. Estamos ya trabajando en el 2014. Se debe continuar esta prioridad para limpiar todo el IVA que venimos arrastrando de años anteriores y llegar el 2016 para que este proceso sea mensualizado.

Activos fijos del programa QB.

El FAM ya funciona y se debe supervisar para que no se vuelva a caer..

AREA DE PRODUCCION

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

La falta de producción y secado conlleva a que este punto no se le haya trabajado mucho...

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

El nuevo equipo 2016 trajo mejoras considerables. El archivo esta mejor, tanto físico como electrónico con el manejo general de Dropbox y el adelanto del libro de cocina que quedara completamente implementado en el 2017.

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

La planta actualizo este certificado y tuvo una auditoria SART. Estas dos certificaciones se están manejando. El sistema BASC se integro al ISO22000 y se elimino el BASC como tal por cuestión de costos. El objetivo del 2017 es homologar las BPMS, implementar el FESMA(fda tuvimos auditoria para el comienzo de este mecanismo de manejo por parte de EEUU), mejorar y actualizar nuestros avances del SART y mantener la ficha 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. Con la entrada de un nuevo jefe de mantenimiento este plan se ha implementado y mejorado; un proyecto importante para el 2017 es el mejoramiento de la extracción del aire en la planta.

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.

3. Implementar un sistema de innovación de productos.

A finales del año se creo un esquemas OD(orden de desarrollo) para tener un mejor control de experimentación y mejoras en los procesos. Al momento se esta manejando como ensayos dentro del laboratorio. Las fichas técnicas se actualizaron y se manejan en el Dropbox a cargo del Jefe de aseguramiento incluyendo flujo gramas. El Dropbox quedo organizado y se esta manejando adecuadamente.

El proyecto de libro de cocina fue una prioridad para el 2016 y se logro. El 2017 debe ser para implementación y socialización del mismo.

AREA AGROINDUSTRIAL

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

Seguimos sin lograr este punto... hemos mejorado pero todavía sus resultados son erráticos.. Hay que tenerlo como prioridad de mejora para el 2017.

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

Con las reuniones semanales tanto planta como comercial nos podemos enterar de una mejor forma de la problemática agrícola y las expectativas de producción.

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

Esto esta parcialmente caído al cierre del 2016. Se debe planificar un sistema para el 2017.

4. **Manejo eficiente y eficaz de los cultivos propios. Se elimino este tema durante el 2016.**

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 no se cumplió. El habanero estuvo mas cercano a lo planificado con un 66.46% de cumplimiento.

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

Este punto mejoro notablemente durante el 2016 y le seguiremos dando prioridad durante el 2017; los pagos tienen que ser adelantados y puntuales.

Y se le debe informar constantemente a los productores y a los técnicos agrícolas sobre pagos.

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

Durante el año 2016 se cambio el esquema a un esquema independiente del promotor del oriente; que esta dando resultados y pensamos que para el 2017 se debe implementar este esquema en otras zonas del país.

AREA AGRICULTURA-EXTENSIONISTA

1. **Cumplir con las cuotas establecidas por cada variedad, con un mínimo de cumplimiento del 90% en el global anual.**

En Tabasco no se cumplió y se obtuvo 51% menos de lo que se tenía planificado. Con la variedad de Habanero se cumplió al 66.79% con el Jalapeño se cumplió al 91.76%.

2. Mantener información técnica en relación con el desarrollo de cultivos y transmitirla en forma confiable y oportuna al resto de áreas.

Se ha mejorado durante el 2016 con las reuniones semanales y los temas a reportar.. Para el 2017 debemos mejorar los cuadros y reportes.. esto debe continuar en mejora y en simplificación.

3. Desarrollar estrategias de promoción y asesoramiento que aseguren un crecimiento sostenido de la producción.

Los logros son mixtos pero en buen camino. Se mantuvo el tema de publicaciones en los periódicos y se comenzó el tema de publicidad radial. En el 2017 no se deben dejar caer estos dos temas. La presencia de un agrónomo en planta continuo para la venta de semilla y promoción esta dando buenos resultados y se debe mantener en el 2017.

4. Innovación de productos y mejoras en las prácticas agrícolas en el campo,

Este tema sigue débil... hay que mejorar en estrategias de cultivo, apoyo al agricultor y mejora en extracción de semilla..

5. 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 2017 vamos a darle continuidad a los objetivos no cumplidos.



Julia Echavarría Uribe
GERENTE GENERAL