

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 2017.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el año 2017 se generaron aumentos de la producción de materia prima; lo cual generó un incremento en los ingresos en dólares. Los resultados obtenidos fueron de un total de 19,27% mas que en el 2016 en dólares. Se puede identificar una de las causas del incremento es en la variedad Tabasco con un 235.9% y Escorpion con un 499,57%. El comportamiento de cada variedad se resume en el siguiente cuadro:

VARIEDAD	TOTAL KG 2014	TOTAL KG 2015	TOTAL KGS 2016	TOTAL KGS 2017	VARIACION 2017 vs 2016 EN %
TABASCO	714.414,05	335.077,00	112.000,00	376.210,67	235,90%
HABANERO ROJO	458.796,96	479.115,41	318.086,00	300.145,90	-5,64%
JALAPEÑO	29.808,05	143.656,87	149.279,00	69.745,00	-53,28%
ESCORPION	28.456,65	4.568,40	7.512,00	45.040,00	499,57%
TABANERO	7.344,30	8.100,60	146.001,00	50.200,00	-65,62%
TOTAL	1.238.820,01	970.518,28	732.878,00	841.341,57	14,80%

El incremento en la variedad tabasco, se debe a la implementación de una política de pago a tiempo y seguimiento al agricultor, donde se evidencia gran acogida por parte del mismo y su afán de continuar y mantener las siembras de dicha variedad. La variedad de escorpión se ve beneficiada por la promoción que se le dio a esta en campo, así como, la rentabilidad que la misma ejerce sobre el cultivo de cada agricultor.

Debido a los problema originados en años anteriores y que el ciclo productivo tiene un periodo de tiempo aproximado de 6 meses, encontramos novedades dentro de las proyecciones agrícolas y la labor de campo, para junio del 2017 se buscaron como solventar y recuperar los últimos meses del año, aquí se tomo la decisión de arrancar con entregas de plántulas y negociaciones con Viveros, con el fin de asegurar la producción en campo y mejorar la rentabilidad por Kg de cada planta, para los últimos meses del año, se evidenció un incremento importante dentro de las variedades, mismas que solventaron en los últimos 2 meses el 33% de las ventas del año, mostrando de esta forma la efectiva gestión de nuestra nueva política.

En el 2016 se tomaron decisiones correctivas en el departamento agrícola que ha tomado todo este año 2017 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 y una jefatura agrícola.
- Seguimiento del cumplimiento de los objetivos de producción agrícola.

En lo referente al manejo de estructura del Departamento Agrícola, durante el 2017 se tomaron medidas para poder dar más supervisión y asistencia técnica a los agricultores; para dicho año se contaba con 3 extensionistas y un Jefe Agrícola que permanece mas 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, para esto se planea durante el 2018 la contratación de personal adicional y un responsable de área que maneje y genere la información oportunamente a las Gerencias, para la toma de decisiones.

En lo referente a la Planta de Producción continuamos con buenos resultados con los cambios realizados; tenemos una persona en la Jefatura de Producción, y responsables de calidad y mantenimiento, quienes han generado una estructura muy positiva en planta. Durante este 2017 se continuo con la certificación Kosher y se inició el proceso de certificación en FSSC 22000, la cual reemplazaría a la certificación ISO y con la cual esperamos realizar la homologación de las BPMS en el 2018. Como resultados de los años anteriores se identificaron algunos aspectos que se consideraron prioritarios de solventar para los años siguientes y que se han concretado de manera parcial, para lo cual deberemos seguir trabajando durante el 2018:

- Necesidad de ejecutar las inversiones en la mejora del sistema de extracción de olores;
- Necesidad de mejorar el sistema de ventilación dentro de planta, ya que en ocasiones se labora a más de 45 grados centígrados.
- Incrementar la capacidad productiva de Planta, al tener un nuevo secador de ají.
- Se ha manejado con algunos inconvenientes el biodigestor, razón por la cual se han realizado limpiezas y pruebas para su correcto uso, se buscará asesoría externa para lo mismo durante el 2018 como prioridad.
- Para aprovechar y reducir consumos de agua, se incremento la capacidad de la foza, con lo que se espera reducir el consumo del agua de tanquero y aprovechar las aguas lluvias.
- Se buscará crear un fondo de respaldo para pago de materia prima, esto como principal proyecto para el 2018.
- Buscar la forma de incentivar la producción y continuar con el manejo de plántulas, así como, capacitar con mayor efectividad al agricultor.
- Mejorar el sistema de extracción de semilla y manejar plantas madres, este proyecto se lo desarrollará en la finca la Francia durante el año 2018.
- Contratar una persona para el manejo de la Finca La Francia, así como, estructurar un plan de trabajo para siembras de variedades de ají dentro de dicha Finca.

Debido a todo el tema financiero y falta de ventas de años anteriores, así como los resultados obtenidos para este año; Se decidió mantener el control de costos al margen, evitando tener costos incesarios dentro del funcionamiento normal, de la misma forma se decidió invertir más en la parte agrícola, de forma que, esta cumpla su cometido dentro de la empresa y aseguré el ingreso de materia prima a ser procesada. Se re-estructuró el reglamento interno, así como contratos laborales, que contenían vacíos legales en cuanto a políticas internas de la empresa, esto con el fin de mantener el orden y control dentro de la entidad, por otro lado tenemos un Manual de procedimientos revisado, el programa contable en planta, tenemos un Dropbox consolidado con toda la información en un solo sitio a cargo del Gerente General. 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 la capacidad ociosa durante el año 2017 fue de 48%.

El proyecto de financiamientos con CFN y Banco del Pichincha se mantuvo. Sin embargo, debido a las nuevas políticas implementadas, entre ellas, pagos más oportunos y proyectos con viveros que garanticen la producción agrícola y en especial la producción de Tabasco, se tuvo que generar deuda adicional, la misma que se había contemplado en la planificación inicial del 2017. Esta nueva deuda resultó de 3 formas, 2 créditos adicionales con Banco Pichincha por USD 100.000 dólares, a corto plazo y largo plazo, por otro lado, se presentó un proyecto a CFN para capital de trabajo a largo plazo, mismo que fue evaluado y aprobado dentro del año.

Los resultados de ventas fueron, en general, positivos en comparación con el 2016. Se obtuvo un incremento de ventas de bienes en dólares del 19.27%, resultados menores en comparación con las ventas totales de 2013 y 2014. El incremento de las ventas está directamente relacionado al aumento de ventas de pasta tabasco y la línea de Secos. En el 2014 mercado no-tabasco expresados en dólares fue de USD 1.017.477,13, que representa un 66% de nuestro mercado para el 2017.

El año 2017 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 este punto específico se implementaron sistemas y correcciones en procesos para mejorar los tiempos de procesamiento, los cuales dentro de su plan piloto, han obtenido buenos resultados, para el 2018 se esperaría continuar con la evaluación y mejora de los mismos.

Para poder financiar estas mejoras y la tendencia creciente de producción hemos tenido que incrementar deuda dentro de la empresa, pero a la vez hemos generado pagos más efectivos y se ha logrado reducir el porcentaje de deuda dentro de las líneas de crédito que mantenemos con entidades privadas y públicas, en 1.38 puntos. Al cerrar el año 2017 el porcentaje de deuda sobre el total de activos fue de 76,44%, mientras que al cierre del 2016 fue de 77,82%.

A continuación presento un resumen de los Objetivos generados para el año 2017 y los resultados obtenidos, algunos de estos se ejecutarán durante el 2018.

2014-2015-2016

Necesidades identificadas en los años 2014 al 2016, y que por el momento, aún las mantenemos:

1. Conocer el costo real y la utilidad real de nuestros productos.
 - a. Esto representa un avance del 80%, se realizaron evaluaciones, análisis y correcciones de nuestra matriz de costos.
2. Estar seguros que lo que vendemos es un producto inocuo y de buena calidad.
 - a. Asegurar el manejo de control de agroquímicos en campo, esto se encuentra en proyecto y evaluación.
3. Asegurar ingreso de materia prima.

ACCIONES GENERALES para lograr lo que necesitamos:

1. COSTOS Y PRECIOS.- Continuar revisión en detalle de costos actualizando fórmulas dentro del sistema contable QuickBooks y asegurando el cumplimiento de presupuestos. 2018, continuar evaluando los reportes de consumos y costos junto con el área de mantenimiento y producción, evaluar la productividad de los mismos y mejorarlos de ser el caso.
2. CALIDAD e INOCUIDAD.- Asegurar calidad e inocuidad en lo nuestros productos. Implementación y manejo constante de la norma FSSC, insistir en la homologación BPM y mejorar el control de agroquímicos.
3. AGRICULTURA.- Coordinar con el equipo agrícola y su jefatura, el correcto manejo de la información, así como, identificar los problemas en campo que originan la pérdida de cultivos, así como, la baja rentabilidad de los mismos. Manejar un plan de fertilización y aseguramiento de producción.

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 2016-2017 mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes actuales y nuevos.**

Se obtuvo un crecimiento del 19.27%. El objetivo es aprovechar el 100% de la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda actual de nuestros productos que para el 2018 si logramos que agricultura nos de esos números, podríamos lograrlo.

2. **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 2017 con el apoyo y supervisión por parte de Gerencia, y ahora se cuenta 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 2018 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.

AREA CONTABLE - FINANCIERA

1. Generar informes mensuales comparativos.

Este objetivo se lo realizo con mayor frecuencia para el año 2017, pero se debe centrar en lograr se oportuno en el tiempo y cumplir su cometido para el año 2018.

2. 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 falta de producción, no se cumplió con el presupuesto de ventas, lo que afecta todos los reportes en mención.

Aún así, se han ajustado los reportes a la situación actual para medir al capacidad de pronosticar los eventos futuros, obteniendo un error marginal aproximado de 2%, lo que nos brinda seguridad en la forma actual de pronosticar los resultados en base a reportes analíticos y específicos.

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

Se ha cumplido con este objetivo, aun se mantienen problemas en el procesamiento del ATS mensual, pero debido a nuevos controles este se a presentado correctamente y a partir del mes de agosto, se lleva a cabo el programa de beneficios tributarios por compensación automática, lo que ha logrado ahorrar pago de impuestos significativamente a al empresa.

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

Se ha invertido tiempo en el desarrollo de formatos y estrategias para poder avanzar en este objetivo. Sin embargo, la alta carga de trabajo de este departamento no ha permitido avanzar un 100% dentro de este punto, el avance actual medible razonablemente puede estar dentro de un 50% a 60%, razón por la cual esto debe continuar como meta en el 2018.

5. 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 histórico mensual y de las producciones en el Quickbooks, para el 2017 ya se realizaron las correcciones en procesos, pero la solución viable dentro del sistema se lo realizará al largo plazo, ya que dependemos de los resultados de la empresa para corregir todas las novedades de años anteriores, sin afectar la retanbilidad y resultados anules. Se tiene la meta para el 2018 de realizar inventarios trimestrales y controles mensuales de formulaciones, así como, las actualizaciones de las mismas.

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.

7. Recuperación de IVA.

Durante el 2017, este fue un proyecto importante ya que ahorro a la empresa el pago de impuestos mensuales y anuales en un 85%, se están llevando procesos más eficientes y una recuperación más oportuna.

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

La planta se maneja 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 modificó para 2017 ya que nos se generó reestructuración de personal.

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

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

4. 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, este plan se ha implementado y mejorado; un proyecto importante para el 2018 es el mejoramiento de la extracción del aire en la planta y la automatización de procesos dentro de la misma.

5. Lanzamiento del Proyecto PIZCA

Este proyecto se encuentra en investigación y desarrollo, definición de empaque entre otros, será un objetivo clave dentro de los años 2018.

AREA AGRÍCOLA

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

Se implementó un nuevo formato para el manejo de las proyecciones, el cual será evaluado a largo plazo, para modificar los rendimientos históricos que se mantienen, esperamos lograr proyecciones más exactas para el 2018.

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.

Se debe planificar un sistema para el 2018.

4. Manejo eficiente y eficaz de los cultivos propios.

Se implementará para el 2018.

5. Incrementar la producción de Tabasco a un mínimo de 66000 kg mensuales. Adicionalmente, incrementar la producción de Habanero a un mínimo de 60000 kg mensuales.

En Tabasco comenzó su tasa de cumplimiento para el cierre del año de igual forma la variedad de habanero, se espera cumplir la proyecciones para el 2018.

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

Este punto mejoro notablemente durante el 2017, con el manejo que el personal agrícola le brinda al productor, así como la implementación de sistemas de comunicación (mensajería masiva).



IMELDA ECHAVARRIA URIBE

GERENTE GENERAL