

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 2018.

RESUMEN EJECUTIVO

Durante el año 2018 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 48,60% mas que en el 2017 en dólares. Se puede identificar una de las causas del incremento es en la variedad Habanero con un 42.08% y Escorpion con un 37,02%. El comportamiento de las variedades más representativas se resume en el siguiente cuadro:

VARIEDAD	TOTAL KG 2014	TOTAL KG 2015	TOTAL KGS 2016	TOTAL KGS 2017	TOTAL KGS 2018	VARIACION 2018 vs 2017 EN %
TABASCO	714.414,05	335.077,00	112.000,00	376.210,67	426.815,78	11,86%
HABANERO ROJO	458.796,96	479.115,41	318.086,00	300.145,90	518.218,00	42,08%
JALAPEÑO	29.808,05	143.656,87	149.279,00	69.745,00	136.256,00	48,81%
ESCORPION	28.456,65	4.568,40	7.512,00	45.040,00	71.520,00	37,02%
TOTAL	1.231.475,71	962.417,68	586.877,00	791.141,57	1.152.809,78	31,37%

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. Por otro lado, pudimos ver que aun cuando la variedad habanero tuvo un incremento significativo dentro del año, la misma tiene un porcentaje de rechazo en campo por la falta de rentabilidad que esta representa para el agricultor, se está evaluando la causa raíz de esta falta de rentabilidad y como combatirla para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus productores.

Para el año en mención fue notoria la efectividad de la política tomada como plan de acción a mediados del año 2017, donde se suspendió en su mayoría la entrega de semillas directas, remplazando estas por la entrega de plantulas de ají directas para transplante, esperando con estas tener un incremento de materia prima sembrada y asegurada, como se presento en el cuadro anterior esta medida tuvo un efecto positivo en cuanto al ingreso de materia prima, por otro lado, no fue el esperado, llegamos a la conclusión que esta politica puede tener mayores frutos con un control adecuado de campo, seguimiento a nuestros agritultores y mejoramiento de nuestro paquete tecnológico y de proyecciones, puesto que en este punto fallamos reiteradamente año

tras año, se establece rastrear la causa de este fallo común para tomar acciones correctivas y poder asegurar los resultados de la empresa a mediano plazo.

Se tomaron decisiones correctivas en el departamento agrícola que ha tomado todo este año 2017 - 2018 levantar, como son;

- Incremento de área sembrada de Tabasco en nuevas zonas además del oriente. Se hizo campaña mas agresiva en Santo Domingo y Esmeralda. Y dio buenos resultados, para el 2019 se tuvo que frenar las siembras debido al convenio de entrega con la empresa McHenry.
- Implementación de un nuevo esquema de extracción de semillas y aseguramiento de la calidad de la misma, actualmente seguimos en el proceso de ir mejorando.
- 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.
- Se realizo un cambio al manejo de la proyección agrícola, sin embargo no hemos detectado la mejor forma de trabajar con ella para asegurar la información que esta debe brindar para la toma de decisiones, se continuará evaluando este esquema durante el 2019.
- Con los cambios en años anteriores, se logro mayor estabilidad en el departamento agrícola y menor rotación de personal, creando un equipo de trabajo solido y con experiencia dentro de la empresa.
- Integración de la Finca la Francia al esquema de trabajo, durante el 2018 se vinieron trabajando cambios, inversiones, proyectos, I&D, entre otros dirigidos a la mejora de nuestros conocimientos y experiencias sobre los cultivos de ají, así como mejorar los insumos que entregamos y disponemos para cada agricultor, para asegurar la rentabilidad y producción de estos en sus cultivos, para el 2019 este plan de acción deberá culminarse y estar trabajando a una capacidad esperada del 85% mínimo.
- Se realizaron capacitaciones a los agricultores dentro de nuestras instalaciones y con visitas en campo, con el fin de brindar asesoría y seguimiento a nuestros agricultores, así como, ayudarlos a tecnificar sus cultivos para que con ello puedan hacerlos más productivos y rentables.

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 2018 se continuo con la certificación Kosher y se culminó el proceso de certificación en FSSC 22000, la cual reemplazaría a la certificación ISO y de la cual esperabamos poder homologar BPMS, debido a cambios en las políticas de certificación, dicha certificación en BPMS se aplazó como meta para el año 2019. 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 2019:

- 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 y mejorar-optimizar el proceso de secado.
- Se ha manejado con algunos inconvenientes el biodigestor, razón por la cual se han realizado limpiezas y pruebas para su correcto uso. Producción se involucrara mas intensamente en el mejor manejo preventivo antes del biodigestor. Montar un mejor

- manejo en el lavado de fruto y de lavado de barriles además de mejoras en la prevención de salida de materia organica al biodigestor.
- Para aprovechar y reducir consumos de agua, se incremento la capacidad del pozo, con lo que se espera reducir el consumo del agua de tanquero y aprovechar las aguas lluvias.
 - Se espera optimizar procesos productivos para evitar generar gastos innecesarios, o por su defecto, reducir los gastos fijos que podemos tener.
 - Evaluar el manejo de horarios para evitar horas extra del personal productivo.

En lo que se refiere al tema financiero, contable, administrativo; Aun con el incremento en los resultados obtenidos por la empresa para el año en mención, se decidio mantener el control de costos al margen, evitando tener costos innecesarios 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 realizaron inversiones importantes en La Finca la Francia por un valor aproximado de USD 31.000,00 de los cuales se espera tener una rentabilidad del 15% para el año 2019 y un retorno del capital invertido en 2 años. Se establecieron nuevos procedimientos en cuanto a comisiones, profesionalización, uso de vehículos, manejos de fondos y otros, los cuales necesitaban ser revisados y aclarados, para el 2019 se trabajará en crear procedimientos para procesos ya establecidos y nuevos procesos, así como manuales para el manejo de información. 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 2018 fue de 42%.

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 Habanero, así como las inversiones mencionadas anteriormente, se redujo la deuda en un valor de USD 65.000 aproximadamente de un planteamiento inicial esperado de USD 230.000, esto se debe al error que venimos arrastrando año tras año en las proyecciones, el porcentaje de deuda a corto plazo subió en un 46% mientras que la deuda a largo plazo se disminuye significativamente, esto es esperando que en el 2019 los resultados de la empresa sean los esperados y el % de deuda medido en ratios de endeudamiento al final del cierre fiscal 2019 sea menor al 50%.

Los resultados de ventas fueron, en general, positivos en comparación con el 2017. Se obtuvo un incremento de ventas de bienes en dólares del 42.08%, resultados mayores 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, cabe mencionar que este año fue el año de mayor ventas monetariamente hablando que tuvo la empresa, sin embargo, no fue el mejor año de resultados obtenidos en cuanto a ROI debido a que arrastramos resultados negativos de años anteriores y se reajustaron este año.

El año 2018 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 2019 se esperaría continuar con la evaluación y mejora de los mismos.

Para poder financiar estas mejoras y la tendencia creciente de producción la empresa se encuentra en un proceso de inversión extranjera, misma que se espera cerrar para el año 2019 desarrollando así un crecimiento exponencial en los resultados futuros de la empresa.

A continuación presento un resumen de los Objetivos generados para el año 2018 y los resultados obtenidos, algunos de estos se ejecutarán durante el 2019.

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 95%, se realizaron evaluaciones, análisis y correcciones de nuestra matriz de costos, también se actualizaron las formulaciones en el sistema QuickBooks, dejando como único pendiente el proceso de seguimiento y actualización de ser necesario.
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. Hay que mejorar procesos de calidad en planta en especial con el tema de los secos; ahumado, color y % humedad.
3. Asegurar ingreso de materia prima.
 - a. Debemos trabajar en el departamento agrícola mejorando su nivel tecnológico a todo nivel; semilla, plantas madres, paquete tecnológico, material impreso, capacitaciones, seguimiento en campo, levantamiento de información liderazgo y control.

ACCIONES GENERALES, como empresa creemos que para lograr los objetivos planteados necesitamos:

1. **COSTOS Y PRECIOS.**- Hemos visto que el sistema presupuestario basado en costeo tiene un margen de error aceptable, sin embargo, aun nos hace falta identificar como asignar nuestros costos de acuerdo a la diversificación de productos que tenemos, buscar capacitaciones e investigar sobre la mejor manera de hacerlo para poder asegurar que la empresa va a obtener un ROI del 30% como promedio de todos sus productos.
2. **CALIDAD e INOCUIDAD.**- Asegurar calidad e inocuidad en lo nuestros productos. Implementación y manejo constante de la norma FSSC, iniciar el proceso de certificación en BPM y mejorar el control de agroquímicos. Mejorar los procesos de secado haciéndolos más eficientes y manteniendo los % de humedad.
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. Lo mas importante mejorar el equipo humano de este departamento que llevara a un mejor seguimiento, información, orden y por ende resultados.

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

AREA COMERCIAL – ADMINISTRATIVA

1. Incremento de 60% de las ventas en comparación al año 2017-2018 mediante el fortalecimiento de las relaciones comerciales con clientes actuales y nuevos.

Se obtuvo un crecimiento del 42.08%. El objetivo es aprovechar el 100% de la capacidad instalada para poder satisfacer la demanda actual de nuestros productos. Tenemos una demanda de nuestros clientes actuales que superan el 100% de nuestra capacidad. Para este punto dependemos de la materia prima mas que el trabajo comercial.

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 2018 con el apoyo y supervisión por parte de los encargados de cada departamento, sin embargo, los reportes aún no son los idóneos para la toma de decisiones se debe trabajar en este objetivo durante el 2019. Adicionalmente, se ha mantenido la disciplina de una reunión de coordinación general los días Lunes y una reunión de seguimiento los días viernes. Se necesita mas creatividad e innovación de parte de los diferentes jefes de departamentos para que este informe trimestral sea más simple y práctico.

AREA CONTABLE - FINANCIERA

1. Generar informes mensuales comparativos.

Este objetivo se lo realizo con mayor frecuencia para el año 2018, pero se debe centrar en lograr se oportuno en el tiempo y cumplir su cometido para el año 2019. Para el 2019 se debe lograr revisar y cerrar el balance hasta el 10 de cada mes. Estos debe incluir la revisión del archivo Cash el cual fue modificado y para el 2019 se encontrará en una etapa de seguimiento.

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 realizaro un nuevo formato de seguimientos, donde se incluyó el manejo de un Estado de Flujo de Efectivos, donde mensualmente se revisa el incremento o disminuciñon operacional de los flujos de efectivo, así como, sus proyecciones a corto plazo para evualar los posibles requerimientos de efectivo que pueda tener la empresa, durante el 2018 evidenciamos que en un 92% del tiempo la empresa disponia de flujos semanales para los gastos y requerimientos de la misma. 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, y se redujeron los problemas en el procesamiento del ATS mensual y debido a nuevos controles este se a presentado correctamente y en menor tiempo, se espera ir reduciendo su tiempo de ejecución con la innovación en nuevos procedimientos y formatos.

Se continua realizando el plan de beneficios tributarios, el cual generó un ahorro significativo para el 2018 en impuestos.

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

Para el cierre del 2018 se lograron realizar 2 inventarios con los nuevos ítems y formulaciones en el sistema, de los cuales se obtuvieron ajustes menores al cierre de cada inventario, aún así, debido a que este es un proceso a largo plazo se debe continuar la evaluación durante el 2019 puesto que en 4 meses del 2018 no es posible asegurar el correcto funcionamiento de este nuevo proceso.

5. 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.

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. Como ya se menciona, el objetivo será mejorar la calidad y optimización del sistema de secado.

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

El nuevo equipo 2018 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 quedo completamente implementado en el 2018. En el 2019 necesitamos continuar la organización del Dropbox y las mejoras y actualizaciones del libro de cocina, así como la implementación de nuevos formatos para el control oportuno de la novedades que puedan sucitarse en el proceso productivo.

3. 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 2019 es el mejoramiento de la extracción del aire en la planta y la automatización de procesos dentro de la misma. Adicionalmente, para el 2019 se esta trabajando en un plan de restructuración del flujo y mejoramiento de ciertas estructuras de la planta, con la entrada de los nuevos socios a Proaji.

Tambien se esta poniendo como proyecto la digitalización de mucha información y el uso del sistema Access para creación de bases de datos informativas de la maquinaria que

disponemos en planta y, a su vez, la integración de este sistema codificado con nuestro sistema Quickbooks, con el fin de poder tener reportes directos sobre consumos, mantenimientos y alertas de los activos de la empresa.

4. Lanzamiento del Proyecto PIZCA

Este proyecto se encuentra en investigación y desarrollo, definición de empaque entre otros, será un objetivo clave dentro del año 2019.

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. Este fue mejor pero también dio errores que llevaron a el no cumplimiento de la meta del 2018. Se evaluará más a fondo en el 2019 y así lograr proyecciones más exactas para el 2019.

2. Implementar un sistema de capacitación estructurado para los productores.

Este esquema apenas se lanzó a principios del 2018 y tuvo una buena acogida por nuestros productores, esperamos continuar en su perfeccionamiento y continuidad durante el año implementando capacitaciones didácticas y de campo.

3. Manejo eficiente y eficaz de los cultivos propios y compartidos.

Se implementará para el 2019.

4. Incrementar la producción de Habanero a un mínimo de 60.000 kg mensuales, asegurar el ingreso de variedades exóticas como escorpión.

En Habanero comenzó su tasa de cumplimiento para el cierre del año 2018 pero se evidencia una tendencia a la caída para inicios del 2019, se requiere implementar planes de acción para evitar, controlar y disminuir esta caída de producción.

5. Mejorar el control de agroquímicos.

Actualmente se lleva un control de agroquímicos rustico, se esperaría poder implementar un sistema oportuno y que asegure que el producto a recibir sea libre de químicos que no han cumplido su periodo de carencia o a su vez estén prohibidos su aplicación.

Atentamente,



Imelda Echavarría
GERENTE