

HORCAF CIA LTDA
INFORME GERENCIAL
AÑO 2014

Señores Junta de Accionistas Horcaf Cia Ltda
Presentes

Quito, 24 de abril de 2015

RESUMEN EJECUTIVO

En 2014, se mantuvo la producción de tomate riñón con resultados poco alentadores, tanto a nivel producción como comercialización. Se prosiguió con el desarrollo de la plantación de café con una fuerte limitante de disponibilidad de plantas no anticipada. Para enfrentar esta escasez de planta que obligó a postergar nuevas plantaciones para finales del 2015, se inició un programa de semilleros y viveros cuyos resultados esperados son tanto el auto-abastecimiento en plantas adaptadas al sitio como la comercialización de plantas a terceros (actividad no contemplada inicialmente).

Se aprovechó el área de invernaderos para ganar tiempo sembrando café entre las plantas de tomates ya que no cabe ninguna duda de que este cultivo tiene que acabarse por llegar al final de 3 ciclos y por no haber presentado la rentabilidad esperada. Además el plástico de los invernaderos está llegando al final de su vida útil y no justifica reemplazarlo (la exposición al viento resultó también mucho mayor a lo contemplado en el sitio).

En cuanto se termine de sembrar el café en el área de invernaderos, se podrá contar con una superficie aproximada de 5 Ha.

Se sembraron ciertos cultivos alternativos potenciales para realizar pruebas de productividad y rentabilidad (vid, lavanda, callas, higos, zapallos, hortalizas y yerbas aromáticas).

Además se procedió a sembrar árboles de sombra en los cafetales y cercas vivas como tapa vientos a lo largo de los caminos.

ACTIVOS FIJOS Y PATRIMONIO

Los activos fijos subieron a 529.131 USD (2 % de incremento) a pesar de más de 10K USD de depreciaciones pero gracias a la constitución del activo biológico plantaciones de café (más de 20K) y de la adquisición de una camioneta.

El patrimonio neto muy erosionado por las pérdidas del ejercicio quedó en un poco más de 3.000 USD.

Existe una reserva de más de 180.000 USD de préstamos de socios que pudiera ser transferida a aportes para futuras capitalizaciones de resultar necesario.

En el ejercicio 2014, se registra un cambio en la distribución accionarial de Horcaf Cia Ltda con transferencia de acciones de Eric Sheets a Rolando Vásquez y Jorge Garcés en partes iguales quedando la nueva repartición siguiente :

Rolando Vásquez	31.25%
Jorge Garcés	31.25%
David Lam	12.5%
Arnaud Causse	25%

Este cambio se registrará oficialmente en el transcurso del 2015; los trámites en el municipio de Tabacundo sobre todo en tema de patente demoraron más de lo contemplado.

PRODUCCIÓN / VENTAS

El cultivo de tomate se mantuvo en producción todo el año con la excepción del mes de julio (falta de traslape entre ciclos) y dio más de 81 toneladas de producto vendido o sea apenas el 54 % de lo proyectado. Esta baja de productividad se debe a problemas fitosanitarios cada vez más difíciles de controlar (consecuencia de los ciclos repetidos).

En vista del importante % de descarte aplicado por Hortana, se tomó la decisión de diversificar mercados para buscar salida al tomate de segunda categoría. El monto de las ventas fue de casi 40.000 USD representando un incremento superior al 50% con respecto al año anterior con un promedio de casi 0.50 USD por Kg. Es preciso constatar que con las ventas de tomate de descarte, se logra alcanzar el mismo precio promedio que en el 2013 con

tomate seleccionado y entregado exclusivamente a Hortana, lo que corrobora que los precios acordados en el contrato de integración con esta empresa resultaron muy inferiores a los de mercado.

COSTOS

Los rubros transporte y plantas de tomate representan el 25% de las ventas, lo cual demuestra lo anti-económico de la actividad de producción de tomate.

El rubro insumos fue relativamente bien controlado y resultó muy inferior al presupuestado.

En cambio, las ventas de tomate apenas pudieron cubrir los costos de mano de obra directa. Ni siquiera alcanzando niveles de productividad teóricos se hubiera podido rentabilizar esta actividad.

Un 30% del costo de mano de obra fue trasladado al activo biológico plantaciones de café.

Más del 25% de los costos está representado por los gastos financieros relativos al préstamo de LAAD y un 8 % por depreciaciones (principalmente del plástico de invernaderos).

Los costos directos fueron de 40.371 USD (30% insumos y 70% mano de obra directa).

RESULTADO Y FLUJO

Los costos indirectos, gastos operacionales y gastos financieros son respectivamente de 22.851 USD, 10.042 USD y 32.116 USD (intereses y comisiones relativos al préstamo de LAAD).

La carga de estos costos indirectos generó una pérdida importante de 65.507 USD, la cual, a su vez impactó negativamente al patrimonio neto.

Al tomar en cuenta las depreciaciones contabilizadas, el flujo de caja negativo del año es de – 55K USD.

PERSONAL

Para poder atender a la producción de tomate y a las nuevas inversiones de las áreas de café, la nómina subió hasta 9 personas (1 en riego, 2 en café, 1 en supervisión, 4 en tomate y 1 a medio tiempo para mantenimiento y

alimentación). Al terminar el año, la nómina se redujo a 6 personas en previsión del paulatino abandono del cultivo de tomate.

PROYECCIONES 2015

En 2015 se cosechará la primera parcela de café en plantas de dos años y medio. La productividad de estas plantas aún muy jóvenes deja augurar excelentes rendimientos en plantas adultas a partir del 2016. Esta producción marginal permitirá contar con las primeras muestras significativas que deberían ayudar a iniciar la promoción del café con varios clientes potenciales.

Los semilleros y viveros iniciados durante el 2014 producirán un mínimo de 50.000 plantas, cantidad suficiente para sembrar entre 6 y 8 Ha adicionales y dedicar material a la venta.

Para atender resiembras y nuevas ventas, se prevé iniciar un nuevo ciclo de producción de plantas para otras 50.000 unidades a partir del mes de junio.

Las nuevas siembras podrán programarse para después de la estación seca a finales de septiembre, principios de octubre. Para estas fechas, los invernaderos serán totalmente dedicados al cultivo de café y se puede pensar en vender las estructuras a finales de año.

El desarrollo de las plantas en los invernaderos, más precoz que lo normal, debería permitir recuperar parte del tiempo perdido por falta de disponibilidad de plantas de café.

2015 será un año más de inversión y 2016 el primer año de producción a escala normal en las primeras parcelas sembradas.

No se contempla inversiones mayores en el 2015 (maquinaria de beneficio por ejemplo solo necesaria a partir del 2017). Las plantas tendrán un costo relativamente marginal con respecto a lo presupuestado por ser producidas en el sitio mismo y no adquiridas. El rubro más importante luego de la mano de obra será el de riego para adecuar las nuevas parcelas por sembrar.

Sin producción de tomate, los gastos en insumos tenderán a bajar también significativamente. En cambio los ingresos por venta de tomate irán desapareciendo y no podrán ser compensados por los de las ventas de plantas de café.

CONCLUSIÓN

Aunque se podía esperar una consolidación del proyecto de producción de tomate en el 2014, se evidenció aún más la falta de rentabilidad de esta operación.

No se recuperaron las inversiones realizadas para garantizar esta producción en las mejores condiciones y tampoco se pudo aprovechar el flujo generado por las ventas para sustentar los esfuerzos de inversión en el café ni para cubrir gastos financieros relativos al préstamo de LAAD como se tenía previsto inicialmente.

La inversión "café" tendrá que seguir dependiendo de nuevos aportes de socios. No se pudo mantener el ritmo de siembra en el 2014 por falta de material vegetativo, obligando a crear una multiplicación de material propia.

Al concentrar todos los esfuerzos en el desarrollo del propósito del proyecto que es la producción de café, se limitarán los gastos y se garantizará el alcance de las metas en términos de área sembrada.



Arnaud Causse
Gerente General
Horcaf Cia Ltda