

HORCAF CIA LTDA
INFORME GERENCIAL
AÑO 2018

Señores Junta de Accionistas Horcaf Cia Ltda
Presentes

Quito, 26 de abril de 2019

RESUMEN EJECUTIVO

En 2018, se limitaron las nuevas inversiones en plantaciones a 0.69 Ha para alcanzar un total sembrado a fin de año de 15.63 Ha. El inventario de plantas se establece en 65.350 unidades luego de constatar una mortalidad acumulada del 4% (porcentaje dentro de parámetros normales). A una densidad teórica, esta cantidad de plantas representaría el equivalente de casi 20 Ha sin tomar en cuenta alrededor de 3.000 plantas resembradas para cubrir la tasa de mortalidad.

Entraron en producción, aunque de manera marginal, un poco menos de 2.3 Ha sembradas en 2015 sumándose a las 5.1 Ha de 2013/2014. Estas nuevas parcelas dieron rendimientos de 10 QQ Pergamino por Ha, o sea un poco más de 8 QQ/Ha de café verde, relativamente por encima de rendimientos teóricos para esta edad. En total, se cosecharon 35 T de café uva para un total en pergamino seco de 160 QQ, duplicando así la producción con respecto al 2017. Se exportaron 4 T de café a EEUU y Europa a excelente precios dejando un poco más de 2 T en existencia para exportación 2019 y ventas locales.

El inventario de almácigos disponibles a final de año es de 18.000 plantas en proceso más un potencial de alrededor de 15.000 en germinador. La gran mayoría de este inventario se dirigirá a la venta, quedando lo necesario para resiembras (menos de 2.000 unidades).

En el transcurso del año se vendieron 8.500 plantas, se sembraron 5.000 y descartaron 2.300 sin contar las grandes pérdidas de inventario debido a la falta de presión de agua en verano y al deterioro irreversible de la cubierta de los invernaderos por causa de fuerte vientos (plástico ya al final de su vida útil).

En 2018 se tuvo que enfrentar serios inconvenientes con el abastecimiento de agua a causa de un daño severo en el canal en el mes de agosto (en plena temporada seca). A pesar de haber logrado solventar temporalmente el problema, se redujo significativamente

el caudal aprovechable, lo que podía volver muy arriesgado seguir con expansiones de lotes. Además causó pérdidas importantes en vivero por racionamiento. Se han estudiado varias alternativas para garantizar una disponibilidad constante y óptima en cantidad y calidad de agua sin poder encontrar una solución a largo plazo. Se sigue buscando opciones tanto colectivas como individuales.

Con el fin de mejorar los indicadores de los estados financieros se procedió a la contratación de consultores para evaluar alternativas; la recomendación básica fue de emprender una transición de NIIFs PYMES a NIIFs completas para aprovechar ciertos cambios permitidos al adoptar por primera vez un régimen nuevo, especialmente en lo que concierne la valorización de los activos (terreno, activos biológicos, infraestructuras). El objetivo era salir definitivamente de cualquier tipo de causal de disolución determinado por la Super Intendencia de Compañías hasta entrar ya en un ciclo de generación de resultados positivos previsto para 2018/2019.

Los cambios realizados al balance resultaron muy importantes. Se deja estableciendo una base más real y sana para las operaciones futuras.

ACTIVOS FIJOS Y PATRIMONIO

Los activos fijos se duplicaron a raíz de la revalorización de los activos y alcanzan casi 1.2M USD. Aunque relativamente marginales en el 2018 (con respecto a la revalorización), los gastos de fomento de cultivo contribuyeron al incremento constatado.

Las cuentas de aportes a futuras capitalizaciones se pudieron revertir al pasivo sin afectar al patrimonio gracias a los resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIFs completas que suman más de 400.000 USD. Por ende, el patrimonio resultante se establece en 32.545 USD. Al no volver a generar pérdidas en los próximos años ya no peligraría el patrimonio y no haría falta volver a capitalizar aportes sino registrar los pasivos a socios como préstamos.

Los pasivos a terceros se mantienen en 312.000 USD lo cual genera altos costos financieros que impactan de manera muy significativa al resultado. Las cuentas por pagar a socios alcanza ahora 828.000 para completar un total de pasivo a largo plazo de 1.140.000 USD.

PRODUCCIÓN / VENTAS

Entre ventas de café y de plantas se registraron ingresos por 55.000 USD, un 10% más que el año anterior pero sin tomar en consideración las existencias de café. La producción de café generó ventas por 48.000 USD o sea el doble del año anterior.

El precio obtenido en EEUU fue de 4.50 USD/Lb sin variación con respecto al año anterior (a pesar de un desplome vertiginoso del mercado internacional en el mismo periodo) y en Europa de 4.25 USD/Lb sin variación. Las notas de cata resultaron excelentes, por encima de las del año pasado (sobre los 88 puntos); las pruebas de tratamientos con el fin de mantener y/o incrementar los precios unitarios resultaron satisfactorias y se prevé aplicarlas a mayor escala en el 2019 para ampliar la gama de productos propuestos. La exportación se tercerizó como en el año anterior; el volumen previsto para 2019 justifica analizar la oportunidad de exportar en nombre propio.

Las ventas de plantas alcanzaron apenas 5.500 USD, muy por debajo de las proyecciones por la razones expuestas anteriormente.

En "otros ingresos" consta la facturación de los servicios de asesoría a otros productores por 7.000 USD.

COSTOS

Los costos de producción suman 23.659 USD constituidos principalmente por depreciaciones que están llegando ya a niveles de más de 18K USD. Se consideró que el 75 % de los costos directos podían aplicarse aún este año a la inversión en activos biológicos ya que el personal se dedicó casi exclusivamente al incremento de nuevas plantaciones y al mantenimiento de plantaciones en fomento aun no productivas. Se requiere un mayor control de asignación de los costos para mayor exactitud en la valoración de los activos biológicos, especialmente en cuanto a inventarios y consumos de insumos.

Las depreciaciones subieron a casi 18.000 USD al seguir incrementándose el valor de los activos biológicos; los gastos operacionales suben significativamente (44%) con respecto al año anterior debido a nuevos rubros de servicios externos como auditoría y avalúos pero también por las provisiones de jubilación patronal y se establecen en 14.530 USD.

Los gastos financieros se mantienen prácticamente al mismo nivel (22.5 KUSD) ya que no hubo reducción del principal de los préstamos en el periodo. Representan más del 38% de

Los costos, niveles muy difíciles de sostener mientras no se llega a un nivel óptimo de producción (100% del área productiva).

RESULTADO Y FLUJO

Los costos indirectos, gastos operacionales y gastos financieros son respectivamente de 18.382 USD, 15.604 USD y 22.458 USD (intereses y comisiones relativos al préstamo de LAAD y de la Sra. Maldonado).

La carga de estos costos indirectos generó una pérdida de 4.518 USD. Gracias a los movimientos contables realizados en el marco de la primera adopción de NIIF completas, los resultados acumulados son positivos (31.5 KUSD) y alejan la compañía de una situación de causal de disolución por parte de la Super Intendencia de Compañías; además permiten recuperar un patrimonio positivo y revertir aportes para futuras capitalizaciones a cuentas por pagar a socios (ver informe de auditoría).

Al tomar en cuenta las depreciaciones contabilizadas, el flujo de caja es positivo por primera vez aunque se haya tenido que recurrir nuevamente a aportes de socios durante el periodo, principalmente para enfrentar a los gastos financieros.

PERSONAL

La nómina fija subió a 7 personas (1 en riego, 4 en plantaciones, 1 en supervisión) al asignar las nuevas áreas sembradas y al constante trabajo en el canal de abastecimiento de agua. Cabe recalcar que la rotación es nula y que se ha logrado conformar un equipo comprometido con los objetivos de la compañía.

PROYECCIONES 2019

En 2019, se contará ya con 30 % del área en plena producción, 14% en primera producción y probablemente hasta un 40% con "pepiteo" marginal a final de año (áreas sembradas en 2015). Se puede esperar una cosecha entre 280 y 340 QQ de café verde exportable, según las condiciones climatológicas. Las floraciones avistadas durante el segundo semestre 2018 dejan pensar que la meta de un mínimo de 300 QQ es perfectamente alcanzable.

Al atender nuevamente los dos mercados tradicionales con un precio promedio conservador de 4.50 USD/Lb, las ventas superarán los 135.000USD cubriendo el conjunto de los costos; sin embargo, no se logrará cubrir los gastos de amortización de capital del

préstamo de LAAD debiendo acudir a un préstamo relé a nivel bancario hasta recibir los anticipos de venta en el 2020.

En 2019, no se contempla ninguna nueva siembra salvo que se logre resolver de manera segura y definitiva el asunto de disponibilidad de agua. De resolver esta limitante, se podría plantear una extensión de un poco más de 1 Ha sin mayor inversión a final de año.

La operación de integración de la parcela de El Quinche fue abandonada por razones externas a la administración del proyecto a pesar de haber invertido inicialmente algunos recursos (principalmente material vegetativo y equipo de riego).

Las únicas inversiones programadas para 2019 son la adecuación del sistema de secado para volverlo más eficiente y extenderlo y probablemente la constitución de una estructura de control de calidad para uso propio y prestaciones a terceros.

CONCLUSIÓN

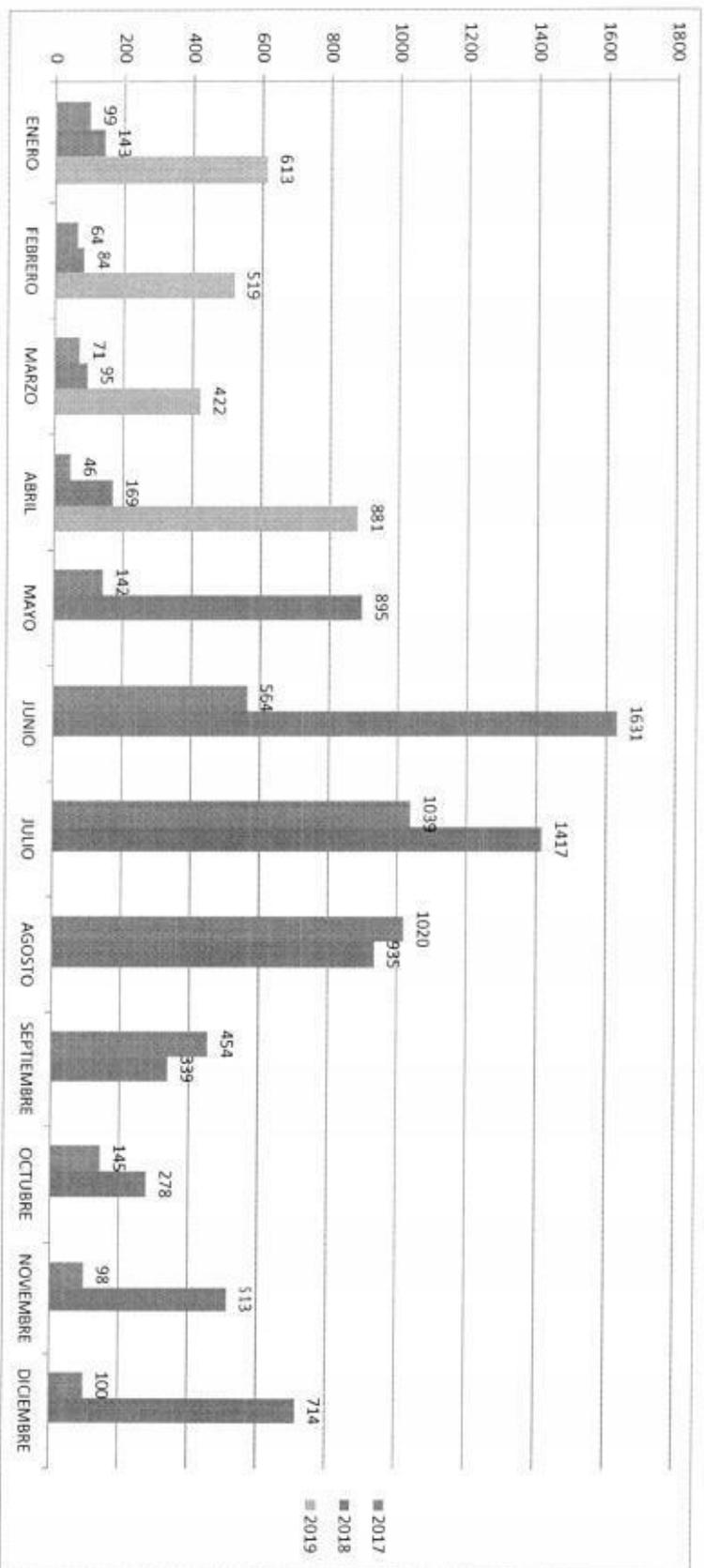
En 2018 se prosiguió con la subida en potencia de la producción con una cosecha ya no marginal que confirma el ritmo sostenible de duplicación de los volúmenes de un año al otro. El incremento en términos cualitativos es notable y deja entrever excelentes perspectivas.

Fue necesario recurrir nuevamente a aportes de socios; sin embargo, gracias a la transición a NIIF completas se pudo revertir todos estos aportes al pasivo sin afectar el patrimonio de la compañía.

En 2019, se podrá contar con utilidades pero el servicio de la deuda no podrá ser cubierto por el flujo generado ya que se inicia el pago de principal del préstamo de LAAD.



Arnaud Causse
Gerente General
Horcaf Cia Ltda



AÑO	Kg. Pergamin Quintal
2017	3841,2
2018	7213,1
2019	2435,0

PROGRAMACIÓN GASTOS HORCAF 2019

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PERSONAL													
TÉCNICO	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	14.400
SUPERVISOR	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	547	6.564
AGUATERO	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	5.364
OBRAERO 1	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5.194
OBRAERO 2	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	433	5.194
OBRAERO 3	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
OBRAERO 4	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
IESS PATRONAL	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	5.486
14TO								2.625					2.625
13RO												3.810	3.810
Otros	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3.118
TOTAL	4.527	7.152	4.527	4.527	4.527	8.336	60.754						

INSUMOS

FERTILIZANTES	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	9.252
FUNGICIDAS	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3.540
HERBICIDAS	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
PLANTAS CAFÉ													0
SEMILLAS CAFÉ													0
TOTAL	1.156	13.872											

MANTENIMIENTO

FINCA	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
VEHICULO	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
TOTAL	530	6.360											

SERVICIOS

LUZ	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
CONTABILIDAD	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
AUDITORIA			2.600										2.600
JURIDICOS			1.000										1.000
COSECHA					1.000	3.000	4.000	1.500	500				10.000
PROCESO								2.700					5.400
EXPORTACIÓN				300			300	2.000			300	2.000	4.900
SSO	200		200		200		200		200		200		1.200
TOTAL	460	260	4.060	560	1.460	3.260	4.760	6.460	960	260	760	4.960	28.220

INVERSIONES

IRIEGO													0
TRITURADORA												1.500	3.500
MOTOGUADAÑA								850					850
MOTOSIERRA													0
SECADERO				800									800
BENEFICIO													0
TRACTOR + PULV													0
TOTAL	0	0	0	800	0	0	0	850	0	0	0	3.500	5.150

FINANCIAMIENTO

INTERESES 1	4.663	4.663		4.509			4.661			4.661			23.157
INTERESES 2						8.000							8.000
CAPITAL		45					38.000						38.045
ISD	233	233	0	225	0	0	233	0	0	233	0	0	1.158
FIDEICOMISO	450			450			450			450			1.800
TOTAL	5.346	4.941	0	5.185	0	8.000	43.344	0	0	5.344	0	0	72.160

TOTAL EGRESOS	12.018	11.413	10.273	12.757	7.673	17.473	54.317	16.148	7.173	11.817	6.973	18.482	186.516
----------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------	--------------	---------------	----------------

TOTAL INGRESOS

SALDO INICIAL	-916												
COBRANZAS 2017	10.000	12.671											22.671
VENTAS													0
SERVICIOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
PLANTAS			3.750	3.750									7.500
CAFÉ			1.680	2.250			2.250	30.000			2.250	71.400	109.830
ANTICIPO CUENTE			33.000										33.000
TOTAL	9.584	13.171	18.930	6.500	500	500	2.750	30.500	500	500	2.750	71.900	178.085
FLUJO	-2.434	1.757	28.657	-6.257	-7.173	-16.973	-51.567	14.352	-6.673	-11.317	-4.223	53.418	-8.411
FLUJO ACUMULADO	-2.434	-677	27.980	21.723	14.551	-2.422	-53.989	-39.637	-46.309	-57.626	61.849	-8.431	