

# Informe de Gerencia

## A los accionistas de EPACEM S.A.

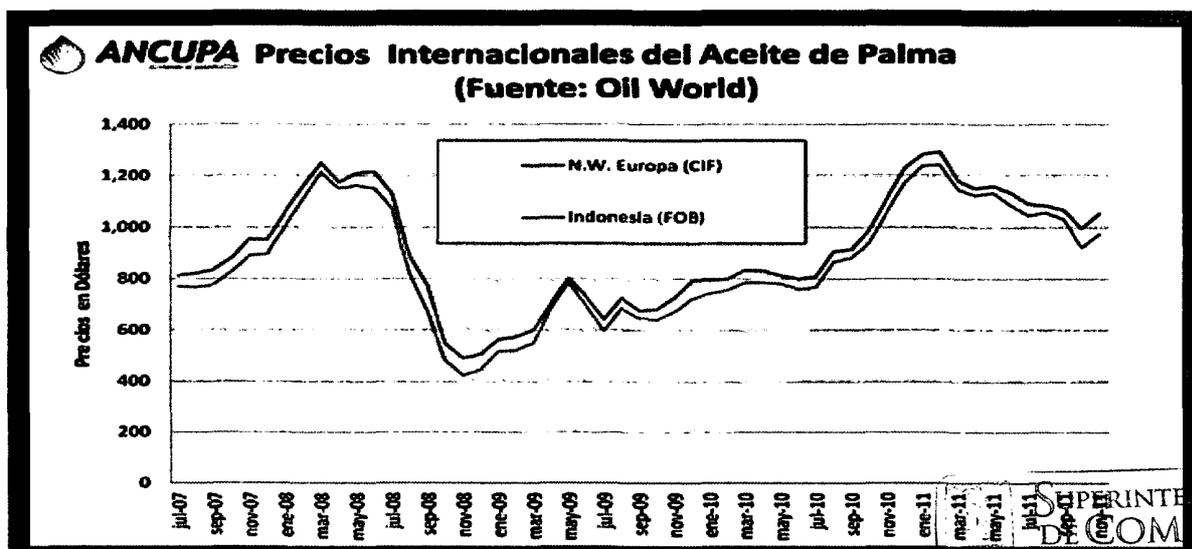
Señores Accionistas

En cumplimiento a lo dispuesto en la ley de compañías y en el estatuto de la empresa pongo en su consideración el informe de Gerencia General correspondiente al ejercicio económico 2011.

### ENTORNO MACROECONOMICO DEL MUNDO Y EL ENTORNO DEL SECTOR ACEITERO

El universo económico en el mundo aparentó mucha tranquilidad: Los países creciendo a un ritmo sostenido, las economías de los principales mercados absorbiendo los sucesos de hace más de tres de años atrás, los principales indicadores del mercado: las bolsas de acciones y de productos básicos, con un crecimiento sostenido pero moderado.

El año 2011 debe ser considerado muy bueno para la agricultura mundial y el comercio de productos básicos. Los precios de la mayoría de los productos dentro de la canasta que se conoce como "Commodities", se incrementó en al menos un 20% frente a los precios de los mismos productos en el año 2010. Esto naturalmente, afecto al precio del aceite de palma y como consecuencia directa al precio de la fruta de palma, por esta razón, he considerado de interés para ustedes, el presentar el gráfico relacionado con los precios del aceite de palma en el mercado internacional en los últimos años



21 SET. 2012  
OPERADOR 16  
QUITO

## Informe de Gerencia

El motivo para que el precio del aceite de palma se mantenga alto podría yacer en tres razones primordiales:

- La fuerte demanda de la China y la India que genera el proceso de desarrollo económico que estos países están experimentando.
- La liquidez existente en el mundo por políticas anti-recesionarias aplicada por economías del primer mundo para sostener el giro de la economía mundial como ya lo mencionamos el año pasado.
- El incremento en el precio del barril de petróleo que al verse afectado por las razones anteriores, también contribuye a incrementar el precio de los aceites.

El sector agrícola ha sido el mayor beneficiario del incremento en el precio de los productos básicos y en cierta forma creo que con justicia ya que mientras la mayoría de bienes transables en el mundo había incrementado sus precios en las últimas décadas, los commodities habían mantenido su precio con un ligero incremento.

Mientras esto sucedía con la agricultura, el sector agroindustrial, la extracción, debió experimentar quizá el más duro de sus años afectándose considerablemente en su operación y entendería que en su rentabilidad. La inestable situación operativa, con precios de materia prima constantemente cambiantes, la permanente competencia por la compra de fruta de palma, las bajas tasas de extracción y el incremento en costos operativos, el ingreso de la industria como un actor de mucho peso en la compra de la materia prima de las extractoras, se conjugaron para afectar notablemente a este sector.

El sector industrial persistió en buscar un cambio de la participación en el mercado de cada uno de los pocos actores, cambio al que no se llegó. Esta búsqueda generó cambio en las estrategias de venta, de las estructuras comerciales, en la generación de negocio. A lo que si se llegó fue a derrumbar la estructura de precios lo que se reflejó en una baja rentabilidad para la industria, para los distribuidores y mayoristas, pasando el beneficio al pequeño comercio ya que tampoco el beneficio llegó al consumidor. El nivel de precio al que se debió comercializar los productos fue en extremo bajo durante el año 2011 mientras los precios de la materia prima e insumos subía inexorablemente. Si así fue el año 2011, en el 2012 esta situación se ha pronunciado aún más.

Bajo mi óptica personal, en los últimos años hemos debido ajustar nuestro negocio a muchos y grandes cambios: Se inicia por el cambio en la utilización del aceite de palma: de comestible a combustible; el crecimiento de la oferta interna de la materia prima que pasó de tener un excedente exportable del 30% para pasar a ser el 60% el excedente exportable en el año 2012; de ser la industria la principal y prácticamente única compradora del aceite rojo a ser la principal compradora de la fruta de palma; de ser las extractoras proveedores de la industria, a buscar ser los proveedores del mercado internacional; de llegar la industria a autoabastecerse y no tener dependencia de las extractoras; a ver desaparecer al mayor y más sólido actor en el mercado de productos terminados y ser reemplazado por quien ocupaba un cuarto lugar y finalmente; a esperar a que ese nuevo líder se consolide en el mercado como tal y esto brinde tranquilidad al sector. Si uno voltea a ver estos cambios, todos ellos son estructurales, importantes y todos estos afectan considerablemente las relaciones internas del negocio, todas estas circunstancias, irremediablemente, traen consigo el alto nivel de inestabilidad que hemos vivido en estos últimos años.

 SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑÍA  
21 SET. 2012  
OPERADOR 16  
QUITO

# Informe de Gerencia

## CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

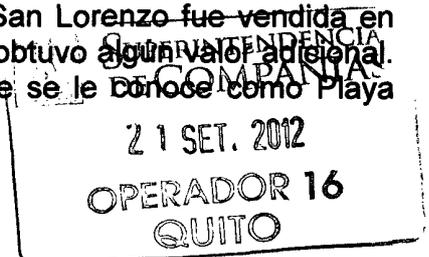
Sin duda el evento más relevante para EPACEM S.A. en el año que terminó fue la compra del área agrícola "Palmar del Río", antes conocida como "Palmoriente", luego de años de aproximaciones y negociaciones.

La historia de esta unidad agrícola es bien conocida por casi todos los palmicultores por lo que no voy a tomar su tiempo en nuevamente volver a recordarla. Es importante sí, explicar su actual situación: Al momento de la negociación la propiedad constó de un total de área cercana a las 11,000 Ha en dos bloques: uno de 10,200 Ha en un solo cuerpo y otro de 850 Ha. en varias propiedades pequeñas. De estas, 4,500 Ha están plantadas de palma: 800 Ha con material Guineensis. 1,700 Ha. de origen Coarí-Lame y 1,900 Ha de híbrido Taisha-Avros. Adicionalmente existen sembradas 2,000 Ha. de árboles de madera de teca de varias edades, 1,000 Ha. que permanecen como reservas y 800 Ha que fueron invadidas hace más de diez años atrás. En consecuencia, quedan cerca de 3,000 ha disponibles para la siembra. El lote es bastante plano y dotado de la mejor infraestructura para la siembra de palma lo que permite una buena actividad agrícola. Además, la negociación incluyó una extractora de 40 TM/hora de capacidad de proceso y un bloque de investigación para el desarrollo de semillas híbridas donde existe la mayor variedad de germoplasma de nuevos materiales.

Dado que la negociación se dio al cierre del año 2011 es muy poco lo que puedo hablar de la operación de este negocio en este informe pero puedo informar que el bloque de 850 Ha. en el año 2011, cerró con una producción de fruta sobre 25 TM/Ha/año. Mientras que las 1,700 ha. de híbrido Coarí-Lame en promedio llegaron a las 14 TM/Ha/año, produciendo las más antiguas 20 TM/ha/año y las nuevas 9 TM/Ha/año. Estas siembras, cuando expresen todo su potencial, deberán aproximar su producción a las 30 TM/ha/año de RFF.

Así en resumen y a muy breves rasgos he detallado lo referente al bloque de terreno adquirido por la empresa al cerrar el 2011. Hay mucho detalle sobre las favorables condiciones medio ambientales que presenta la plantación, sobre la infraestructura de edificaciones, caminos, drenajes, maquinaria, etc. que podría tomar muchas páginas de detalle por lo que no entraré a comentarlo esta vez para poder dar cabida a información sobre otros aspectos de la empresa.

Es necesario que los accionistas conozcan que para poder realizar esta adquisición la empresa vendió otros activos y están en proceso de venta algunos más para darnos una mejor estructura financiera. La plantación del Progreso, en San Lorenzo fue vendida en favorable condición económica, se recuperó lo invertido y se obtuvo algún valor adicional. Está en proceso de negociación el bloque de 4,200 Ha. que se le donó como Playa Grande y los lotes de Borbón que suman algo más de 400 Ha.



## Informe de Gerencia

En otro aspecto, en el financiero, una inversión de este tamaño ha requerido mucho uso de recursos y como para toda acción hay una reacción, el impacto en la operación de la empresa no se dejó esperar.

De igual forma, con esta nueva adquisición, el abastecimiento de aceites se incrementa en 15,000 TM/año en un inicio, por lo que se ve prudente el pensar en concentrar más aún los recursos humanos, financieros y operativos en esta nueva fuente de operación.

La integración a la que llega EPACEM S.A. con esta adhesión a sus activos, es prácticamente total. Desde un inicio la dirección y administración teníamos clara la necesidad que la empresa tenía de llegar a tener 5,000 Ha de palma en producción para poder tener independencia de abastecimiento de materia prima y tener similar condición de integración que nuestros competidores en el mercado reduciendo de esta forma los factores diferenciales en el perfil de empresa. Habíamos considerado que para el año 2017 podríamos llegar a esa extensión agrícola y esa fue la razón para las compras de tierra en San Lorenzo que ahora no son indispensables. Con lo hecho hemos avanzado rápidamente en el tiempo y esa debe ser la satisfacción del accionista.

No quiere decir que con esto la empresa ha cumplido sus objetivos. Todavía hay mucho por trabajar y mucho por avanzar. Toparemos esto más ampliamente cuando en este informe veamos la visión de futuro con la que habitualmente se cierra el presente.

Ahora, hagamos una rápida revisión de la operación de las tradicionales áreas operativas de la compañía.

### Area agrícola.-

Como antes mencioné, se vendió la plantación denominada "El Progreso" de una extensión cercana a las 1,000 ha. Esta, al momento de la venta, era una de las plantaciones más bien llevadas de la zona siendo un referente de trabajo para otras del sector, no llegamos a verla en cosecha.

No se realizaron más resiembras en el Sade y las hectáreas resembradas hace dos años ya inician su producción. Estas nuevas áreas se encuentran en muy buena condición de crecimiento y prometen tener una adecuada producción. Se procuró terminar de construir caminos que permitan el acceso para vehículos en todos los lotes para tener una mejor supervisión y facilitar las labores culturales y la cosecha.

En el Quispe las 50 ha. de variedad compacta que se sembraron hace dos años ya están en producción. Por su sobresaliente condición de crecimiento y potencial productivo hago una especial mención de este lote.

En las lagunas, las nuevas siembras que suman algo más de 100 ha. ha entrado a producir. Estas siembras constan de algunas variedades: compactas, híbridas, Iniap, Ekonas. La siembra de esta variedad de materiales nos permitirá evaluar el comportamiento de cada una en esta zona que se ha mostrado no tan favorable para el cultivo.

En la finca de las lagunas por la razón antes expuesta, además de la cosecha de fruta se recolecta polen el mismo que es procesado y vendido. El polen se comercializa tanto



## Informe de Gerencia

localmente como para exportación. El principal cliente es Palmar del Río puesto que siendo una plantación compuesta principalmente por materiales híbridos, su requerimiento diario de polen es alto y de este abastecimiento depende la productividad de la plantación. Lo anterior nos da la seguridad de no depender de terceros para la consecución de este fundamental insumo para Palmar del Río.

Las plantaciones del Sade, Lagunas y Quispe presentan la siguiente producción en estos últimos años:

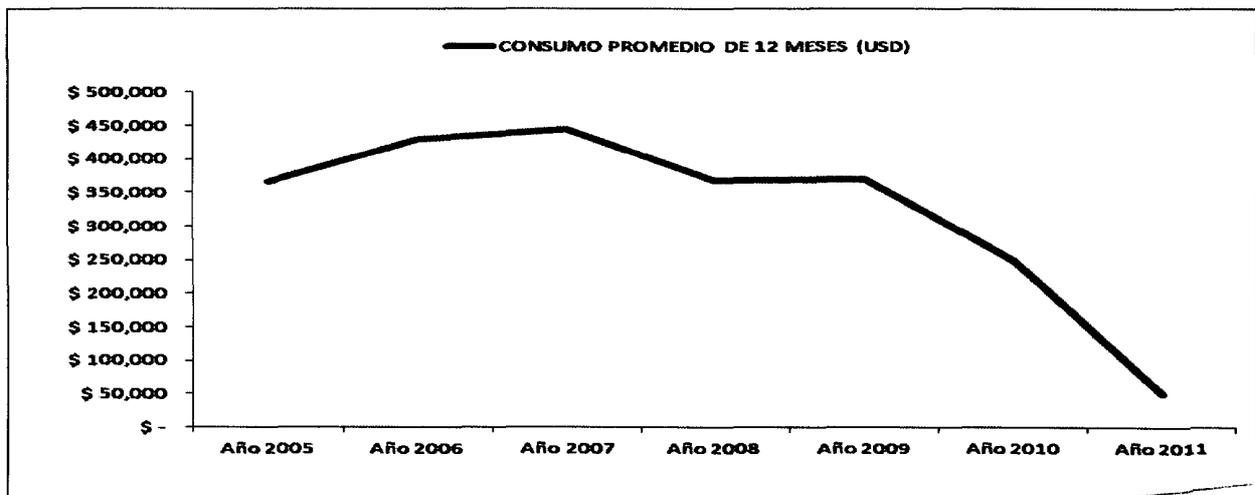
PLANTACIÓN	2007	2008	2009	2010	2011	VARIACION
El Sade	6,088.28	6,274.40	5,480.01	4,448.47	5,155.76	15.90%
Las Lagunas	2,216.08	2,368.16	2,819.55	2,784.73	2,699.17	-0.97%
El Quispe	568.32	794.09	789.49	886.15	891.17	1.00%
Caucho	45.88	18.94	18.94			-

Las plantaciones del Sade van aproximándose al término de su vida productiva y deberán ser renovadas en un corto período de tiempo. Como se mencionó, algunas hectáreas ya fueron renovadas pero toca iniciar la renovación del resto en estos 5 años siguientes.

### Extractoras.

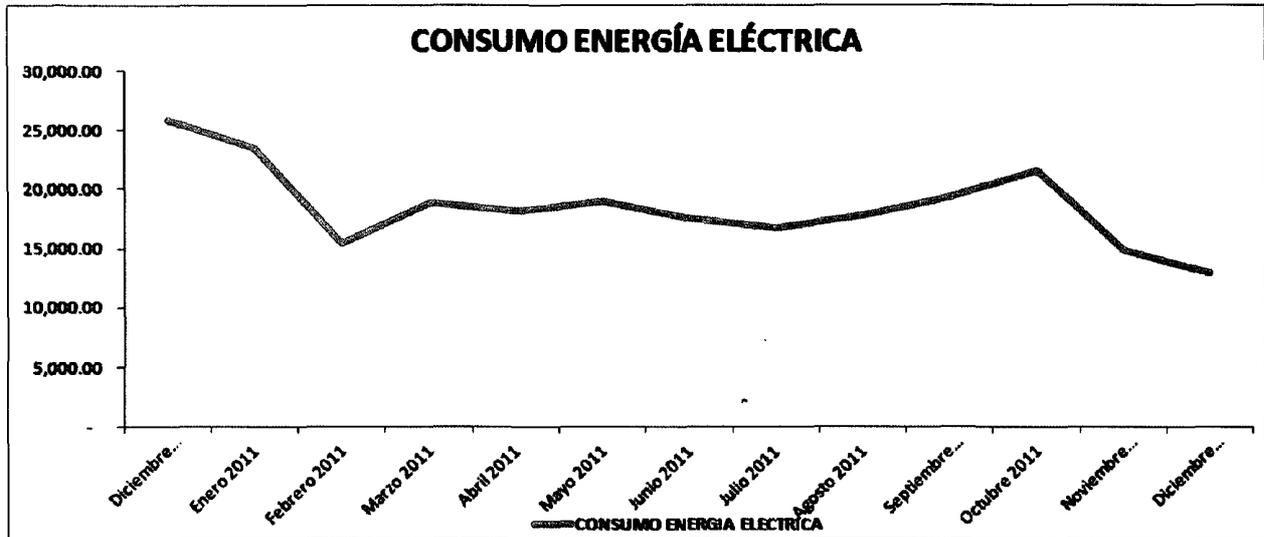
El año fue bastante más regular en lo que a tasas de extracción se refiere, los resultados son bastante buenos cumpliendo los objetivos de eficiencia planteados aún cuando en el volumen no se hizo un buen trabajo. La tasa general para el año en las plantas superó el 20.25%, lo cual se podría calificar como muy bueno considerando que es el promedio de las plantas y que en Extrarios el proceso todavía se mantenía bajo. El volumen de proceso fue un 2% superior al del año 2010 pero todavía se mantiene debajo de la cifra del año 2009.

La planta de cogeneración operó con regularidad y ofreció una reducción en el consumo de combustible llegando a consumir en el año el equivalente a lo que se consumía en un mes. El siguiente gráfico muestra la tendencia del consumo.



## Informe de Gerencia

La reducción del costo de energía no ha sido tan pronunciado como lo es el caso de combustibles pero estamos seguros que lograremos mejores resultados en los siguientes años.



Lo anterior, naturalmente reduce el costo del procesamiento en todas la secciones.

### Area Industrial.

En refinación se alcanzó un interesante crecimiento en la cifra de proceso llegando procesar un 17% más que en años anteriores con una eficiencia similar a la del año 2009 y superior a la del 2010. En el caso de esta planta, el costo de operación se ve dramáticamente reducido gracias al proceso de cogeneración llegando a ser inferior a los US\$ 17/TM de aceite, es decir, una tercera parte de lo que anteriormente fue.

En referencia a la planta de fraccionamiento solo se trabajó el 90% de lo usual para años anteriores debido principalmente a que el mercado de oleínas, que fue tan marcadamente desprestigiado en años anteriores, ahora fue abarrotado por aquellos que lo mal juzgaban. Con la competencia, el negocio redujo su interés y dejó de ser el "océano azul" que fue durante muchos años para la empresa. Si en este año retomamos la actividad en este mercado será principalmente por razones de flujo operativo y financiero.

El nuevo fraccionamiento no se ha terminado de instalar. Ha tomado mucho más tiempo más de lo que debía y en la actualidad se está poniendo todo el esfuerzo para terminarlo. Hubo algunas causas para no poner todos los recursos en terminar su montaje; entre ellas, el hecho que la estearina se ha vuelto un interesante negocio a nivel mundial mientras la oleína a perdido valor en el mercado como lo explique antes.

En jabonería vamos viendo como el negocio de jabón va tomando más cuerpo lo que da apoyo a la venta de aceites, mantecas y margarinas.

## **Informe de Gerencia**

Se multiplicó la capacidad de producción de grasas veterinarias lo cual facilita el acceso al mercado. Nuestra capacidad de producción nos permite una reacción muy rápida frente a la demanda.

### **Mercado**

Si en informes de años pasados el mercado se lo definió como muy poco atractivo, este año lo podríamos definir como molesto. El margen de contribución ha sido muy bajo y la operación del mercado por parte de sus actores, en general, ha dejado mucho que desear. Sin embargo, y en conformidad a lo mencionado en el año anterior, la empresa tomo ciertas estrategias y alternativas comerciales que rindieron sus frutos. El año 2011 fue record en ventas nacionales. Debería ser motivo de satisfacción lo que se informa, pero sería necio alegrarse de participar en un mercado que no arroja una rentabilidad adecuada. Para quien les escribe, es muy claro lo que sucede, al haber un excedente cada vez mayor de materia prima, al tener la industria fuentes de abastecimiento más económicas de la misma, al confrontar con los números de otros años, necesariamente los industriales buscarán mejorar su participación puesto que la historia y los análisis numéricos inclinan la balanza del razonamiento hacia una mayor producción y siendo un mercado muy pequeño y con una demanda definida, cualquier incremento en el mismo forzaría los precios hacia abajo. En todo caso, es importante que los accionistas conozcan que el período 2004-2011 EPACEM S.A. más que ha duplicado su venta nacional, pero esto tiene un límite.

En las condiciones descritas en el párrafo anterior, lo lógico y adecuado era ampliar mercados fuera de la frontera del país, y cuando digo frontera no me refiero al norte y al sur inmediato porque no hay lugar donde se venda a más bajo precio. Parecería que nuestro producto perteneciera a alguna entidad estatal ya que mantiene políticas similares frente a subsidiar el consumo en otros países. Nuestro enfoque fue hacia las ventas más allá y por los resultados del año parece que fueron bien visualizadas.

El mercado internacional rentable, tiene como sabemos, la necesidad de un fuerte financiamiento y eso siguió afectando el flujo en el año 2011. La iliquidez que nos trajo el retraso en los pagos de las exportaciones afectó sobremanera a nuestros proveedores ya que tuvieron que sufrir un considerable retraso en su cobranza.

### **Finanzas, administración y resultados**

El área de mayor preocupación durante el año que termino y el primer semestre del año ha sido sin duda el área financiera porque, a pesar de que la empresa no ha dejado de tener utilidad, el crecimiento que ha experimentado continuamente desde el año 2005 a la fecha ha requerido de una alta necesidad de fondos. La gran dificultad se centraba en los últimos meses del año 2011 y el primer semestre del año 2012. Luego de esta difícil época vendrá una mayor fluidez, no una absoluta calma, pero si una mejora en el recurso dinero.

El principal motivo de preocupación y que resta por subsanar es la inadecuada posición financiera que tiene la empresa. No hace falta detallar todos los inconvenientes obvios que se han generado por esta condición. No hemos logrado modificar la estructura financiera de su ciclo de corto plazo y en eso debemos concentrar nuestros esfuerzos. Sin

## **Informe de Gerencia**

embargo, por su actual base económica, es de esperar un substancial y medianamente rápido cambio en la situación de liquidez. Naturalmente, no debemos esperar su natural desarrollo y la administración está trabajando para reemplazar los pocos créditos actuales por otros mayores y de largo plazo. El endeudamiento que presenta la empresa es muy pequeño frente a su volumen de operación y el monto de sus activos por lo que es necesario que logremos un mejor balance entre estos conceptos.

En la parte administrativa también se realizaron cambios importantes. A raíz de la obtención del certificado ISO 9000 se deberá hacer una nueva revisión de todo el proceso para ir puliendo sus actividades, procesos y procedimientos. Esto es parte del proceso de mejoría continua a la que debe estar sujeta la empresa en forma permanente. El certificado se lo obtuvo en el año 2011 y se ha vuelto a certificar en el año 2012.

El proyecto de compostaje tuvo una demora en la cual la empresa no ha tenido mucho que ver puesto que no se ha enviado el certificado de auditoría por parte de los auditores internacionales y sin este, el proyecto no inicia ante la ONU. Tenemos conocimiento que durante el mes de agosto se presentará, ya revisado, el informe de auditoría y con eso daremos inicio al proceso.

Las ventas para el período sumaron US\$ 91,957,667, cifra superior a la de US\$ 76,715,207 del año 2010. Esta cifra corresponde a una mayor venta de producto terminado dentro del país y una mayor exportación.

El resultado operativo fue de US\$ 2,462,629. cifra que prácticamente duplica el resultado del año 2010, a pesar de todo el pobre manejo que el sector a dado a la cadena de valor del aceite de palma y a la comercialización de aceites, grasas y jabones. Seguramente, las políticas de comercio que la empresa mantuvo durante los últimos años sirvieron en algo para afrontar este momento de crisis de donde solo los procesos agrícolas presentaron muy buena utilidad pero los agroindustriales e industriales fueron totalmente deficitarios. Como se sabe, EPACEM S.A. hasta el cierre del año 2011 no tenía grandes extensiones agrícolas en producción y las que tiene ya están bastante antiguas.

### **CONSIDERACIONES A FUTURO**

Aún cuando la empresa a logrado estructurar su base operativa y lo ha hecho en plazo muy corto, todavía presenta falencias importantes que deben ser superadas en un futuro inmediato. Con la solidez de sus activos, el cubrir estas deficiencias es un compromiso que puede ser superado, sobre todo si uno regresa a ver el camino hasta hoy recorrido, ya que básicamente implica trabajo.

En forma esquemática y en breves palabras trataré de expresar mi visión de la compañía y cuál podría ser el escenario posible para los siguientes años:

La compra de Palmar del Rio implicó una fuerte erogación presente pero será de gran beneficio para los siguientes años.

Esta erogación siempre generará presión en la parte financiera y económica de la empresa pero, adecuadamente planificada y administrada, no representa un asunto insuperable.

## Informe de Gerencia

Si no se hacía esta inversión debía mantenerse la siembra de al menos 1,000 ha por año hasta llegar a las 5,000 ha de plantaciones sembradas. Esta visión fue discutida ampliamente en el Directorio y aprobada por el mismo. Es decir, a partir del año 2013 y hasta el año 2017 la empresa debía egresar entre 35 y 40 millones de dólares que debían provenir de sus utilidades y de financiamiento y recién veríamos su total producción en el año 2021.

Hemos cambiado esa espera por una realidad tangible de la que contamos a partir del año 2013-2014. En otras palabras hemos ganado entre 6 y 8 años.

La nueva plantación sin ser una panacea, permite estructurar la función empresarial brindando seguridad de abastecimiento, capacidad de planificación, certeza de los costos y en general una administración más eficiente de la compañía.

No podemos influir en los precios internacionales del aceite pero deberíamos especular que estos precios no estarán por debajo de los precios de producción a nivel mundial. Por lo tanto, en Palmar del Río, debemos buscar mantener una eficiencia productiva que nos permita mantener nuestro costo en un mejor nivel que los de las plantaciones a nivel internacional.

La empresa tiene mucho por desarrollar en términos de productos y mercados lo cual es un aliciente para la administración que ve en esto oportunidades de trabajo y mejora.

Habrán muchos factores que determinarán el futuro posterior de la compañía y quizá por ahora están muy distantes o no alcanzo a verlos por lo tanto no puedo dilucidarlos. Con el tiempo y el trabajo diario se irá dando forma a ese futuro. Por ahora me he limitado a evaluar el escenario más cercano y que nos puede afectar de forma inmediata.

Con la ayuda de Dios y su permanente guía, hemos logrado cerrar un período de crecimiento muy significativo por lo que quiero cerrar este informe expresando mi agradecimiento a todos aquellos que desde sus distintas actividades directivas, operativas y de asistencia han hecho posible el logro de los objetivos de la empresa en este período tan complejo. El permanente apoyo del Directorio en momentos de alta incertidumbre han sido un apoyo y respaldo a la gestión gerencial.

De los señores accionistas

  
Juan A. Salgado A.  
Gerente General  
Epacem S.A.

