

## **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 2007.

### **ENTORNO MACROECONOMICO DEL MUNDO, DEL PAIS Y DEL SECTOR ACEITERO**

El mundo está presenciando el violento crecimiento en la demanda de bienes y servicios con su consecuente incremento en los precios de los productos. El rápido crecimiento económico de los países asiáticos con su gran masa poblacional, conllevan la incorporación de millones de seres humanos al círculo de consumo generando presiones incontenibles sobre la demanda y es así que el petróleo, minerales, materiales básicos y alimentos de primera necesidad han multiplicado sus precios en este último año. El aceite de palma no es una excepción y durante el año prácticamente duplicó su precio en el mercado mundial. En el país el precio se duplicó entre enero del 2007 y febrero del 2008.

Curiosamente, algo que había dejado de ser una preocupación para el sector productivo nuevamente tomó relevancia: La ingerencia del estado y la política en las empresas. Los anteriores cambios de gobierno habían pasado desapercibidos y no afectaban al desarrollo económico empresarial que continuaba su actividad pese a la inestabilidad política que lo rodeaba. En cierta forma, parecía que habíamos logrado una madurez estructural que no iba a cambiar. Este último cambio de gobierno demostró lo frágil de este punto de vista y nuevamente, luego de muchos años, el gobierno se vuelve el actor dentro de la vida empresarial regulando la actividad, fijando precios y calificando a los distintos actores segregándolos entre buenos y malos dentro de sus propias premisas.

El precio de los aceites y grasas comestibles en el país ha sido en cierta forma controlado por el sector gubernamental durante el 2007 y principios del 2008.

La conjunción de fuerte demanda internacional y una baja producción nacional ha llevado a que el precio del aceite crudo de palma en el país se incremente paralelamente al del mercado internacional, pero los precios de los productos terminados únicamente se ajusten en una proporción muy pequeña generando un fuerte desajuste en la estructura de costos de la empresa. Los márgenes de contribución por este efecto han aminorado llegando a ser negativos en ciertos meses.

A pesar de todo esto, gracias a oportunas decisiones administrativas, la empresa logró cerrar un año bastante adecuado en su parte económica y con muy importantes logros en su estructura operativa, administrativa, comercial y financiera.

En los asuntos gremiales en el año 2006 fue FEDAPAL quien vivió una crisis que la dejó dividida y debilitada. En el 2007, la inestabilidad llegó a ANCUPA y ahora afronta un incierto

## **Informe de Gerencia**

futuro. La Gerencia ha expresado su inconformidad y disgusto ante el manejo político del gremio y se muestra escéptico ante el futuro de esta institución.

### **OBJETIVOS Y RESULTADOS**

La administración ha sabido honrar los ofrecimientos hechos en el presupuesto para los años 2005, 2006 y nuevamente, para el año 2007, debo indicar que el presupuesto planteado por la administración para el año que terminó se cumplió en el 100%. Las extractoras como inversión todas han rendido su fruto, tanto como fuente de abastecimiento de materia prima para la planta refinadora como en obtener satisfactorios resultados económicos que justifican la inversión realizada en cada una de ellas, sin embargo, al cierre del año quedó demostrado, que en un mercado con marcada tendencia a altos precios internacionales, se dificulta la consecución de materia prima tanto en invierno como en verano por lo que debemos diseñar una nueva estrategia para obtener mayores fuentes de abastecimiento mientras las inversiones agrícolas entren en producción y permitan un auto abastecimiento de carácter estructural.

Al haber cumplido sus objetivos, estas inversiones agroindustriales representan una fuente de flujo de fondos positiva y una fuente de ingresos importante. Con esto creo que la administración ha justificado su decisión al haberlas hecho.

Para EPACEM S.A. el futuro siempre estuvo en una inversión agrícola fuerte. Ahora con más razón: con la demanda mundial por aceites que ha llevado a los precios globales de los productos oleaginosos a niveles que no imaginábamos. Aún personalmente, a pesar de que en mi informe del año pasado ya manifestaba mi desconocimiento sobre cual sería la proyección de los precios para el año que terminó, no me imaginé llegar a ver niveles de precio para fruta de palma que bordeen los US\$ 200 por TM. La necesidad que tiene la empresa de abastecerse de materias primas, hace que los proyectos agrícolas deban generarse, iniciarse y cosecharse en el menor tiempo posible. Para esto, durante el año 2007, la empresa ha comprado aproximadamente unas seis mil hectáreas de tierra apta para el cultivo de palma e iniciaremos la siembra en este año. Como es de conocimiento de todos los accionistas, la etapa de siembra requiere de ingentes sumas de dinero por lo que la administración ha gestionado los créditos necesarios en las condiciones adecuadas para poder llevar a cabo este proyecto en etapas.

En lo que corresponde a las plantaciones en producción, este año hemos obtenido buenos resultados en todas ellas: La plantación del Quishpe (siembra: año 2003) que venía con un buen desarrollo como se informó en el año pasado duplicó su producción llegando a más de 12 TM/ha. La plantación de Las Lagunas (siembra: año 2001), la producción creció en un 55% llegando a nivelarse en todos los lotes. Recordarán los señores accionistas que algunos lotes de esta plantación se encontraban muy atrasados. La plantación del Sade redujo su producción ligeramente y estamos haciendo las inversiones necesarias en preparación de la resiembra de algunos lotes que no resultan económicamente atractivos.

El sembrío de caucho nuevamente decayó en su producción con lo que, sin un nuevo cambio de rumbo esta vez, lo reemplazaremos por palma.

## Informe de Gerencia

La evolución de la producción agrícola se presentan en la siguiente tabla.

PLANTACIÓN	2003	2004	2005	2006	2007	VARIACION
El Sade	4,832.73	5,645.74	5,880.86	6,313.04	6,088.28	96.44%
Las Lagunas		587.15	987.5	1,424.84	2,216.08	155.53%
El Quishpe			163.7	292.26	568.32	194.46%
Caucho	47.26	31.31	20.39	101.3	45.88	45.29%

El año para la parte agrícola se presentó adecuado en pluviosidad pero atípicamente frío y nublado. Probablemente esto incidió para que los últimos meses del año hayamos tenido producciones muy bajas y deficientes en formación de racimos. Inclusive, podría atribuirse esta condición al bajo contenido de aceite que se detectó en el racimo los últimos meses del año y los primeros del 2008.

Para la administración del área agrícola, estamos seleccionando un ejecutivo agrícola con experiencia que nos permita llevar esta área con el adecuado manejo que la empresa requiere.

Las inversiones que se realizaron en las extractoras rindieron un retorno adecuado. El balance de la extractora del valle del Sade dio un resultado positivo aún luego de absorber las pérdidas que se arrastraban de años anteriores quedando un monto pequeño de pérdidas acumuladas para absorberla en este año.

La operación de la extractora #1 "EPACEM" presentó una reducción en el abastecimiento principalmente por la decisión de no intervenir en el mercado de fruta durante todo el año y la fuerte caída de producción que se tuvo en el segundo semestre del año por efecto de las condiciones climáticas adversas de años anteriores. El resultado operativo fue bueno superando en un 13% al del año 2006. Este resultado es el reflejo de la mejora en rentabilidad obtenida por el incremento en el precio del aceite de palma durante el año.

La extractora #2, "La 26", procesó una cantidad similar a la del año precedente mejoró en eficiencia operativa pero desmejoró en la tasa de extracción. Este fenómeno se dio para todas las extractoras del país, en algunas zonas como es la vía Quevedo, el efecto de reducción en la tasa de extracción fue más dramática que en el resto del país lo que llevó a que la Gerencia solicite a ANCUPA ponga atención sobre este fenómeno y se realice un estudio para determinar las posibles causas de este evento. Sin perjuicio de lo expuesto, la extractora incrementó su rentabilidad en el 12% frente al año inmediatamente anterior.

En la extractora # 3 "El Rocio", las labores de rehabilitación prácticamente se han terminado y debo informar que contamos con una extractora de muy buen nivel técnico y capacidad. En el año 2007 cumplió su presupuesto de abastecimiento y que aún con los fuertes gastos realizados en su mejoramiento, esta operación fue rentable. Considero que en este año, el nuevo presupuesto operativo podrá cumplirse y la rentabilidad de la operación retornará la totalidad de la inversión inicial allí realizada.

## **Informe de Gerencia**

La empresa sigue buscando otros frentes de inversión que siendo rentables por si mismos aseguren el abastecimiento de materia prima a la planta industrial que ahora tiene una mayor capacidad de procesamiento luego de su ampliación.

La planta de refinación fue ampliada durante este año como en el informe correspondiente al año 2006 se indicaba. La ampliación entró en pruebas de operación en el mes de agosto. Esta ampliación, prevista para incrementar la capacidad en al menos el 50% adicional al de la antigua procesadora, está operando y nuestros técnicos se van habituando a la nueva tecnología. Hasta la presente fecha hemos logrado llevarla a operar con el 90% de su capacidad teórica y debido al limitado abastecimiento de materia prima en el segundo semestre del año 2007 no pudimos llevarla al límite de su capacidad. Con esta nueva capacidad, el requerimiento de mano de obra no ha variado, los consumos de combustible y energía eléctrica no se han incrementado por lo que podemos decir que hemos vuelto la operación un 33% más eficiente.

La empresa incrementó su proceso en un 10% llegando a duplicar lo procesado el año 2004. Es así como se superó las 30,000 TM de refinación con lo que se saturó la original capacidad instalada de planta, lo que demuestra la oportunidad de la contratación y montaje de la ampliación.

La ampliación prevista para el área de fraccionamiento no se llevó a cabo por un problema técnico, en el camino encontramos un cambio de tecnología muy favorable y debimos replantear nuevamente el proyecto. Al momento estamos trabajando en un nuevo estudio para realizar esta inversión con esta nueva tecnología. Para compensar, en el área se hicieron ampliaciones parciales que permiten una operación más estable y segura y que adicionalmente son un anticipo a la inversión que debemos hacer en este año para terminar la ampliación.

El crédito obtenido para la compra de la planta de jabón ha sido pagado. En la planta de jabonería casi duplicamos la producción del año precedente pero nuestra ambición es llegar a cuadruplicar esta cifra. Estamos a la espera de contratos externos que nos lleven a satisfacer esta aspiración. Los volúmenes actuales de operación no permiten una adecuada rentabilidad todavía, pero vislumbramos un buen futuro para esta rama de negocio con la producción y venta productos más rentables.

En el área de ventas se ha hecho una labor importante ampliando la segmentación geográfica y logrando una mayor penetración en el mercado. Estudios estadísticos significativos han permitido vislumbrar nuestras fortalezas y deficiencias comerciales las cuales están siendo analizadas para establecer los nuevos rumbos de acción. Provincias que se hallaban desatendidas han vuelto a tener su abastecimiento y en aquellas en las que vimos el proyecto rentable, tomamos la decisión de distribuir directamente. De esta forma, las ventas de mercado local han crecido sostenidamente.

Las ventas totales crecen en un promedio del 30% en volumen frente al 2006. La facturación del año asciende a US\$ 40,502,327.17 frente a US\$ 23,507,647, de ventas en el año 2006 y en una cantidad muy cercana a dos veces y media la cifra de ventas del año 2005. Debemos recordar que no una hay variación significativa entre los precios de venta netos de enero del 2005 a junio del 2007, por lo tanto, el incremento en ventas obedece mayoritariamente al incremento en el volumen de operación. Para entregar a los accionistas otra cifra que presenta el importante crecimiento que ha tenido la empresa,

## Informe de Gerencia

debo indicar que entre los años 2004-2007, EPACEM S.A. ha variado sus activos de US\$ 6,483,334 a US\$ 14,893,129 es decir ha tenido un crecimiento de 2.3 veces, coherente con el crecimiento en ventas.

Entre los aspectos más notables en la vida de la empresa es la implementación durante el año de un sistema de información administrativa-gerencial de última tecnología acompañada de un sistema de comunicaciones privado vía microonda que coloca a la empresa en la punta de la tecnología de información y comunicación lo que le permitirá crecer de forma organizada y a un bajo costo. Paralelamente el proceso para obtener el certificado ISO 9000-2000, importante complemento del sistema informático, está muy avanzado y esperamos terminarlo dentro del primer semestre del año 2008.

En el campo financiero debemos recalcar la fortaleza demostrada por la empresa que ha generado en este ejercicio un capital de operación equivalente a dos veces el que requirió para afrontar el año 2006. Este incremento en las necesidades financieras se debió al incremento en el precio de la materia prima e insumos y la reducción del plazo de pago en la compra de la materia prima. Para poder equilibrar su nuevo requerimiento financiero, la empresa incrementó la venta directa de productos terminados logrando un plazo de cobranza menor. El real esfuerzo se lo realizó en el campo de la gestión financiera la que fue dirigida por la Subgerencia General quien supo aprovechar cada oportunidad para mantener el flujo operativo de la operación.

Durante el ejercicio 2007 se realizaron las provisiones que por concepto de jubilación patronal la empresa requiere para cubrir el total de sus obligaciones con los trabajadores de acuerdo con lo que la ley lo requiere.

En este año los resultados de la empresa presentan una utilidad de US\$ 1,036.509 es decir un 27% superior a la el año precedente, rentabilidad equivalente al 25.86% del capital social de la empresa, resultado que refleja la mejor utilización de los activos por medio de una importante gestión de comercialización a través de canales alternativos. Con este resultado, la Gerencia ha puesto en obras su inicial evaluación del potencial rentable de la compañía expresado en anteriores juntas generales. En un año en el que la materia prima ha duplicado su valor y los precios de producto terminado se ajustaron únicamente en un 10% promedio en el año, el obtener este resultado permite entrever que con un poco de estabilidad en el mercado y manteniendo un adecuado perfil de operación, la empresa puede mejorar sus resultados futuros.

Finalmente debo indicar que en la parte comercial hemos logrado una mayor penetración de nuestras marcas y aumentado nuestra participación en el mercado. Se abrieron nuevas agencias de distribución directa y se cumplieron gran parte de los objetivos. Existen muchas metas por cumplir en la parte comercial y el horizonte para el desarrollo es muy amplio, naturalmente, esto requiere de una coordinación muy estrecha entre las secciones de la empresa y una planificación detallada y muy profesional.

## **Informe de Gerencia**

### **CONSIDERACIONES A FUTURO**

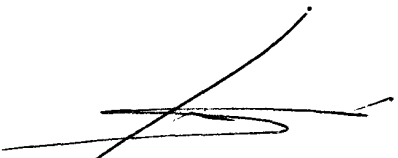
Debemos considerar que el mundo tiene una enorme necesidad de alimentos debido a la incorporación al consumo de grandes cantidades de seres humanos dentro de los países con economías emergentes. Este grupo de personas a su vez requieren de un mayor uso de combustibles en términos personales y generan demandas de productos industrializados que a su vez requieren energía para ser obtenidos. De esta forma, no encuentro ningún sustento para pensar que el precio del petróleo baje en el futuro cercano, más bien, pensaría que este tenderá a incrementarse en forma acelerada. La necesidad de alimentos y el incremento en el costo de su producción llevará al continuo incremento en el precio de los commodities. Es decir, el maíz, la soya, el algodón, el trigo y demás productos seguirán subiendo. Con la subida del precio del petróleo, los bio combustibles seguirán siendo atractivos y eso llevará a la demanda por aceites vegetales para su producción. Por consiguiente, pienso que existirán precios de materias primas con tendencia a la alza. Al igual que lo manifestado en el correspondiente informe del año anterior y que se cumplió, cual será el nivel de precio? No lo puedo imaginar, no tengo la suficiente información, pero con la que tenemos si podemos establecer políticas operativas para la empresa que nos permitan operarla hasta que el mundo encuentre un panorama económico más estable.

En el campo de los biocombustibles, debo manifestar que en general es un proyecto que todavía no está maduro a nivel mundial, con la falta de comestibles, el precio como materia prima para estos siempre será mejor que para su uso en combustibles. Solamente con el transcurso del tiempo y con el desarrollo de grandes extensiones de cultivos de usos no comestibles se logrará un abastecimiento adecuado para la producción rentable de biodiésel.

Con la ayuda de Dios, la cooperación de nuestros trabajadores, operadores y funcionarios hemos logrado cumplir con nuestros objetivos en este año y aún, a pesar de su dificultad, logramos cristalizar una utilidad operacional adecuada y realizar las inversiones planificadas en su gran mayoría quedando alguna desplazada para este año y no por nuestra causa, más bien debido a que en el camino encontramos un cambio de tecnología que nos llevó a reevaluar el proyecto y eso nos detuvo.

He encontrado en el Directorio de la empresa, en su Presidente, en el Subgerente General, en cada uno de los funcionarios y empleados de EPACEM S.A. el apoyo necesario para que nuestros objetivos se cumplan, a ellos expreso mi agradecimiento.

De los señores accionistas



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



**INFORME DEL PRESIDENTE A NOMBRE DEL DIRECTORIO  
CORRESPONDIENTE AL PERIODO ENERO 2007 A DICIEMBRE 2007**

## **A los accionistas de EPACEM S.A.**

---

### ***Señores accionistas:***

El año 2007 pasará a la historia de esta empresa como uno de los de mayor trascendencia en la vida de esta, un año de franco crecimiento en todos los ámbitos en la que se desarrolla; tangibles e intangibles, visibles e imperceptibles, pero a su vez notorios para quienes estamos en el día a día de la misma.

Debo informar a nombre del Directorio a los señores accionistas los principales logros y metas cumplidas, pero seguramente se me quedan muchas que por ser parte de la evolución continua y permanente que mantiene la compañía no alcanzo a detallarlas.

Por ser el Directorio el órgano que define las políticas y controla su implementación y permanencia, este informe ilustrará a ustedes señores accionistas sobre las principales políticas implementadas con los objetivos planteados y las metas alcanzadas.

En julio del 2004 el Directorio se puso como meta armonizar los objetivos societarios con los objetivos empresariales. Este proceso culminó en este año con la reforma integral y codificación del estatuto de la compañía que está vigente, desde su aprobación por la junta de accionistas celebrada el primero de noviembre del 2007.

Crear una cultura empresarial que sostenga un crecimiento apegado a los valores corporativos y estrategias delineadas por la administración, fue otra meta que el Directorio consideró importante desarrollara. Con satisfacción se culminó la nueva Planeación Estratégica de la empresa, proceso que contó con la participación de funcionarios, Gerencias y miembros del Directorio. Planificación estratégica que permitirá enfocar a la compañía en las bases y premisas de su desarrollo futuro.

Durante este año se inició y culminó con éxito la implementación del nuevo sistema administrativo, financiero y contable, que cuya característica



principal es la administración de los recursos que involucran a la producción basados en las proyecciones de ventas.

Se inició el proceso de certificación en las normas ISO 9001:2000 que se encuentra avanzado y concluirá en el 2008.

Se culminó la ampliación de la refinería, lo que asegura el crecimiento planificado hasta el año 2010, pero a su vez se torna más exigente la consecución de materia prima, por lo que, la política definida en el año 2005 de ampliar las plantaciones de palma aceitera se va implementando a través de compras de propiedades aledañas a las existentes y, el desarrollo de un nuevo proyecto en la zona de San Lorenzo, proyecto que arrancará en el año 2.008 ya que en diciembre de este año, la Corporación Financiera Nacional aprobó un crédito cercano a los dos millones de dólares en condiciones propias de un crédito para fomento agrícola que nos permite dar inicio en este importante paso.

La política mas importante y en la que se basa nuestra compañía, es la de mantener un crecimiento permanente y solvente, crecimiento que debe ser sostenido en todas y cada una de las áreas en la que se desenvuelve y con satisfacción debemos reconocer que está funcionado. Le corresponde a la administración y auditoria hacer un análisis pormenorizado de las cifras, pero el crecimiento porcentual comparado con el ejercicio económico anterior es verdaderamente importante y hay que resaltarlo: un incremento del 72% en la facturación total de la empresa, 30% en volumen de producción y 10% en proceso industrial reflejan los resultados de esta política.

Como consecuencia de lo mencionado y al nivel de gestión que mantiene la compañía, la empresa internacional, **Pacific Credit Rating otorgó la calificación de AA a Extractora y Procesadora de Aceites EPACEM S.A.** categoría en la que se encuentran muy pocas empresas del sector agroindustrial

Crecer en mercados estables y economías sin sobresaltos no es fácil, pero las herramientas conocidas y correctamente aplicadas generalmente funcionan, pero crecer en un mercado incierto con una economía impredecible es complicado, factor que debemos tener en cuenta al analizar los resultados del presente ejercicio económico.

Para todos es conocidos que el crecimiento de las economías emergentes presiona al valor de los bienes en general, enfocándonos en el mercado en el cual desarrollamos nuestras actividades, el incremento en los precios de





los alimentos y sus insumos para producirlos ha desbordado la previsión y proyección de los más reconocidos analistas a nivel mundial. Aún más, la crisis que se inició en este año en la mayor economía mundial y que seguramente tendrá connotaciones más severas que las que podemos calcular, repercutirá aún más en la presión sobre los precios de los energéticos, metales y alimentos en general.

Solo esto ó, esto basta para que el manejo de cualquier industria que depende en un alto grado de estas materias primas sea bastante complicado, por lo qué, lograr la permanencia del negocio ya es un éxito y obtener resultados con márgenes de operación aceptables, es muy bueno.

Pues nuestra empresa está inmersa en este sector de agroindustrias y es bien conocido por todos los accionistas el desenvolvimiento que ha tenido nuestra principal materia prima, por eso considero que el resultado obtenido en este ejercicio económico es satisfactorio para los que tenemos inversiones en este negocio, pero el crecimiento obtenido que seguramente es el que apuntalará nuestro futuro debemos reconocerlo es por de más satisfactorio.

En este proceso es necesario resaltar el conocimiento de la Gerencia General, y el apoyo de todos los funcionarios de la empresa en lograr el cumplimiento del presupuesto planteado para el 2007.

Para el siguiente año la empresa contará con una nueva estructura administrativa, basada en un estudio de las principales áreas y funciones que la empresa cuenta, este análisis realizado por una empresa especializada ha definido las nuevas funciones y responsabilidades de los miembros de la compañía, estamos seguros que esta estructura ayudará a sostener el crecimiento debidamente respaldado por funcionarios con una apropiada formación, en este desarrollo es necesario reconocer la labor realizada por la Sub Gerencia General en sus funciones encomendadas desde mediados del 2004

A nombre del Directorio y en el mío agradecemos al Gerente, Subgerente y a cada uno de los funcionarios que laboran para esta empresa, por su dedicación y esfuerzo que ha permitido terminar el ejercicio económico 2007 con los resultados a ustedes presentados.

**ING. FERNANDO MUIRRAGUI M.**  
**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO**