

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 2008.

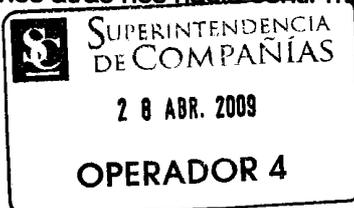
ENTORNO MACROECONOMICO DEL MUNDO, DEL PAIS Y DEL SECTOR ACEITERO

Pocas veces en la historia moderna se podrá presenciar un año tan turbulento en el campo económico como el que cerramos el 31 de diciembre del 2008. El incremento en los precios de los productos básicos que inicialmente parecía de carácter estructural, devino en una incontrolable inflación sin base técnica que, en forma sistemática, envolvió al mundo en un proceso especulativo sin precedentes, terminando en una debacle financiera que sepultó la percepción de abundancia y prosperidad reinante hasta ese momento. Al mediar el año, los primeros indicios de inestabilidad nos alertaron con el cierre de algún banco importante en los Estados Unidos seguido de la quiebra de entidades multinacionales muy grandes que llevaron a los gobiernos a iniciar un rescate financiero a escala global para mantener la estabilidad y el orden interno de los países y del mundo. La crisis conllevó el desplome de los precios de los productos básicos que tan rápidamente habían subido durante el primer semestre del año y nos tocó presenciar el inexorable retroceso de los mismos que llegaron, al cierre de año, a un nivel inferior que el que tuvieron a inicio del mismo luego de haber duplicado su valor.

El petróleo llegó a un nivel de precio cercano a US\$ 200 por barril, nivel extraordinario para este punto en la historia. El gobierno, con importantes ingresos adicionales por este concepto, optó por varias estrategias y subsidios para evitar el costo político que significaba el incremento de los precios. En el caso de la harina la subsidió, fijó el precio de la leche y en el caso del aceite, se generó un producto de precio diferenciado que se denominó aceite popular. Este producto equivalente al 30% de la producción de las empresas, se comercializó a un precio bastante más bajo. Luego al terminar el año, tan pronto los precios de las materias primas bajaron, el precio del producto terminado también lo hizo en forma gradual.

La importancia de la agremiación salió a luz en estos momentos difíciles. El trabajo conjunto de ANCUPA, FEDAPAL Y APROGRACEC, permitió que se llegue a los mejores acuerdos con el gobierno. El sector se encargó de organizar un mecanismo de subsidio interno que logró entregar al consumidor productos de valor reducido que llegó a los niveles socio-económicos más necesitados.

El sector palmero se benefició durante el año 2008. El precio de la fruta llegó a US\$ 200/TM lo que infundió mucha dinámica al sector. La creencia general que el alto precio obedecía a razones de carácter estructural hizo que nuevos proyectos se emprendieran y la demanda por tierras, plantas y semillas fue tal que no se encontró oferta de ninguna de ellas en el mercado nacional. En la actualidad el precio de la fruta sigue siendo interesante puesto que bordea los US\$ 100/TM, nivel que pocos años atrás nos hacía sentir mucho optimismo y ahora parece no satisfacernos.



Informe de Gerencia

Planteado este escenario, fue un interesante reto el ejercer la administración en momentos tan inciertos y situaciones tan varadas.. Para esto habíamos preparado a la empresa y al parecer no equivocamos las acciones. No deja de salir a la luz que de toda esta incertidumbre EPACEM S.A. salió fortalecida. La administración no escatimó esfuerzo alguno y la Gerencia General vio con mucha satisfacción como el equipo de trabajo que ha estructurado supo, con clara visión y seguridad, sobrellevar los difíciles momentos que le tocó vivir en este año. La Gerencia General nada más resume la labor y acciones del grupo administrativo y del personal de la empresa; el resultado de este año es la cara visible de todo el esfuerzo, trabajo y logros de los que aquí laboran, por esto y para ellos, mi agradecimiento por todo lo hecho durante el ejercicio el mismo que a continuación vamos a analizar y revisar en más detalle.

OBJETIVOS Y RESULTADOS

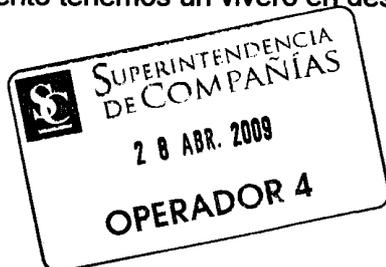
El año se inició con un panorama bastante difícil, un sector financiero renuente a otorgar créditos, un precio de materias primas en un incremento constante y un nivel de inventarios más alto que el usual. Esto presionaba fuertemente a la operación de la empresa. El exigente presupuesto presentado en el mes de noviembre del año 2007 ya no era una guía adecuada para llevar el negocio en el año 2008. Tanto los valores de materias primas como el de los insumos habían variado notablemente. La administración presentó un nuevo presupuesto al Directorio buscando encontrar una proyección que tenga alguna validez. El mundo vivió durante el año 2008 un esquema inflacionario similar al que estábamos acostumbrados cuando en el Ecuador la moneda era el Sucre. Quitar el polvo a un esquema mentalmente enterrado fue un trabajo duro.

Finalmente, al cerrar el ejercicio, tuvimos la satisfacción de hacerlo con un cumplimiento de algo más 100% de lo presupuestado en ventas y el 181.33% de cumplimiento en utilidad. El monto de ventas se vio influenciado por el alto precio de venta tanto de subproductos, semi-elaborados y elaborados.

En este año se terminaron de pagar las primeras inversiones que la administración hizo dentro del plan estratégico de desarrollo empresarial que presentó al iniciar el año 2005:

- La ampliación de fraccionamiento.
- Extractora El Rocío.
- La planta de jabón.

Durante el primer trimestre del año 2008 se presentó una falta de oferta de semillas para continuar con el desarrollo de los cultivos de palma. La administración buscó semillas en las empresas que normalmente han abastecido el mercado ecuatoriano, sin éxito. El contrato para la compra de semillas a Palmeras de los Andes no se honró por parte del proveedor. Gestionamos y conseguimos la representación de GPH seeds de Honduras para vender semillas en el Ecuador, Perú y Colombia. El tener semillas y vivero para la venta era de mucha importancia para la empresa, primero para su propio abastecimiento y luego para dar un servicio adicional a nuestros proveedores. Con el pasar de los meses y ante la baja de precio en el aceite de palma, la demanda de plantas y semillas ha perdido su brillo original, no será un mal negocio, pero tampoco tendrá un volumen importante en el futuro. Al momento tenemos un vivero en desarrollo.



Informe de Gerencia

El alto precio en el aceite crudo de palma hizo que la fruta de palma consecuentemente tenga un precio promedio en año de US\$ 176/TM. Los valores de los dos rubros más importantes dentro del costo agrícola subieron: Los fertilizantes llegaron a quintuplicar los precios de venta de su TM y la mano de obra se incrementó entre un 25 a 50% como consecuencia de la promulgación del mandato 8 que eliminó toda forma de tercerización e incluyó a las labores del campo dentro de un esquema costoso y difícil de sostener en esta actividad. A pesar de todo esto, el precio de la fruta fue significativamente mejor y el área agrícola fue muy rentable.

La empresa ha comprado durante el año nuevas e importantes áreas para el desarrollo agrícola en la zona de San Lorenzo e iniciamos desde el mes de enero del 2009, la preparación de terreno para la siembra.

Se llevó a cabo la contratación del Gerente Agrícola. El área está a cargo de un profesional de amplia experiencia en el campo de la palma, ha trabajado y dirigido plantaciones de varios miles de hectáreas dentro y fuera del país.

En lo referente a producción agrícola, este año hemos obtenido buenos resultados en todos los lotes:

La plantación del Quishpe (siembra: año 2003): Continúa con su buen desarrollo, aumentó su producción superando las de 17 TM/ha.

La plantación de Las Lagunas (siembra: año 2001): La producción se estabilizó en toda la plantación. Los lotes antiguos todavía presentan una producción deficiente. El conjunto llega a una producción de 9 TM /Ha. Las nuevas siembras están entrando a producir al iniciar el tercer año.

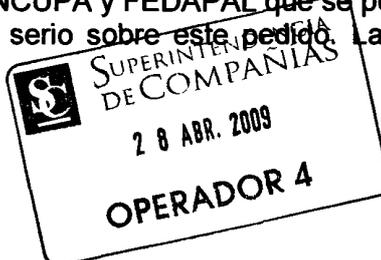
La plantación del Sade se mantuvo en su nivel de producción alrededor de 13 TM/ha La resiembra que estaba prevista no se llevó a cabo por el alto precio que tuvo la fruta con lo cual no se justificaba el dejar de cosechar. Este año se iniciará la renovación de todos los lotes que se demuestren no rentables de acuerdo a las condiciones económicas actuales.

El sembrío de caucho fue arrendado por un valor mensual adecuado y a partir del mes de octubre de este año se inicia el cambio de cultivo hacia palma. El vivero para este fin se encuentra en desarrollo.

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

PLANTACIÓN	2004	2005	2006	2007	2008	VARIACION
El Sade	5,645.74	5,880.86	6,313.04	6,088.28	6,274.40	3.06%
Las Lagunas	587.15	987.5	1,424.84	2,216.08	2,368.16	6.86%
El Quishpe		163.7	292.26	568.32	794.09	39.73%
Caucho	31.31	20.39	101.3	45.88	18.94	-58.72%

El clima nuevamente se presentó muy lluvioso pero frío y nublado. Definitivamente esta climatología incide en la producción y contenido de aceite en el racimo. La administración a inicios del 2008 solicitó a ANCUPA y FEDAPAL que se ponga atención a este fenómeno y no hemos visto un trabajo serio sobre este pedido. La curva de producción agrícola



Informe de Gerencia

demuestra un inusual comportamiento deprimiéndose los primeros y últimos meses del año. En forma preliminar podemos decir que esta baja producción se debe a dos causales: una reducción en el número de racimos cosechados y un incremento en frutos partenocárpicos en el racimo. Lo segundo es definitivamente un indicador de una deficiente polinización y explica claramente la baja de la tasa de extracción que se evidencia en las extractoras del país.

Al igual que en el área agrícola, con un alto precio en el aceite de palma, las plantas extractoras se vuelven muy rentables. Las inversiones agroindustriales contribuyeron en forma sustancial al balance positivo que presenta este año la empresa. Todas las plantas entregaron utilidad a pesar de la baja tasa de extracción que tuvieron a inicios y finales de año. En todo caso, exceptuando la Procesadora del Valle Del Sade (PROVASA), el promedio de extracción de las plantas fue ligeramente superior al 20%.

En el caso de PROVASA, Su extracción llegó al 21.13% El balance de la extractora del valle del Sade dio un resultado positivo y terminó de absorber las pérdidas de años anteriores. Con el resultado obtenido este año, la inversión realizada en esta planta fue ya recuperada. Al mediar el año, EPACEM S.A. formó una nueva empresa denominada EXTRARIOS en la cual participa con EXTRAZUR. Esta sociedad administra una extractora con la cual se completa la primera fase del proyecto de inversión en esta área

Extractora #1, "EPACEM": En esta planta se recuperó el nivel de recepción de fruta que decreció durante el año 2007 superándolo en el 30%. La tasa de extracción fue buena pese a la baja de inicios del año. El resultado operativo fue muy bueno duplicando al del año 2007. 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": Se redujo la recepción de fruta frente al año precedente debido a que no actuamos activamente en el mercado y también debido a cambios logísticos en el movimiento de fruta entre extractoras. La tasa de extracción se mantuvo similar al año anterior pero la extractora incrementó en casi tres veces su rentabilidad.

La extractora # 3 "El Rocío": Es la que más fruta recibió de todas las plantas de la empresa y la que mejor tasa de extracción obtuvo. Los señores accionistas recordarán que esta planta se la compró en un estado de deterioro avanzado y tenía un rendimiento negativo tanto en la parte operativa como en la económica, procesando una pequeña cantidad de fruta anual. Con el resultado operativo de este año, la inversión que la empresa realizó en esta planta se ha recuperado.

Las plantas de extracción has sido dotadas de un sistema de monitoreo remoto que permite controlar su operación por internet en cualquier parte que el funcionario autorizado se encuentre. Este sistema al mismo tiempo alimenta información empresarial al ERP eliminando el trabajo de digitación a los funcionarios, evitando así potenciales errores en el ingreso de información. Con el análisis de la información que se obtiene de la automatización, las extractoras son susceptibles de futuras e importantes mejoras.

En conjunto, el área de extracción la empresa tuvo un crecimiento del 25%.

El proyecto que mayor impacto positivo tendrá en la rentabilidad futura de la empresa ya está por concluirse. La planta de auto generación está siendo instalada en las



Informe de Gerencia

instalaciones centrales planta principal. Con este proyecto adicionalmente obtenemos seguridad e independencia en la operación industrial.

En refinación la operación fue mucho más fluida gracias al incremento en la capacidad operativa de la planta. Nuevamente se superaron las 30,000 TM de proceso pero con mayor eficiencia y orden. La empresa trabajó más cantidad de aceite de soya en el año para enfocarnos con mayor fuerza a mercados de la sierra.

La planta de fraccionamiento debe incrementar su capacidad nuevamente. El diseño de la nueva ampliación está listo y estamos buscando el financiamiento para llevar a cabo este proyecto.

Los precios de venta al público tuvieron un comportamiento muy volátil a través del año. Debido al continuo incremento en el precio de las materias primas y de otros insumos, el mercado corrigió los descuentos y posteriormente ajustó los precios de venta al público. El incremento en el PVP del 30% no fue suficiente para cubrir el incremento en materias primas que superó el 50% lo que generó un importante déficit económico en las ventas de producto terminado. Las utilidades generadas en las otras áreas de la empresa permitieron que el año no fuera deficitario.

Contrario a lo que había sucedido en otros años, el incremento en el monto de ventas en este año es el resultado del incremento en precio unitario. Las ventas del período pasaron de US\$ 40,502,327 a US\$ 52,099,039 es decir un incremento de US\$ 11,596,712 equivalente al 28.63%, similar al crecimiento del año anterior.

El sistema de información empresarial se implementó exitosamente y en muy poco tiempo. Es objetivo de la administración el capacitar al personal en el manejo del sistema para que obtengan los frutos del esfuerzo que ellos han puesto en su implementación.

Al iniciar el año existía mucha inquietud sobre la capacidad de la empresa tenía para afrontar el incremento en el flujo de caja que acompañaba al incremento de precios de la materia prima. Gracias a la efectiva gestión administrativa-financiera este difícil momento fue superado. Toda crisis trae sus beneficios, gracias a lo ocurrido, la empresa diseñó un nuevo esquema de gestión y mejoró su operación.

Durante el ejercicio 2008 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\$ 2,553,753.48 cifra que representa el 64% del capital. Frente al Patrimonio incluyendo la revalorización de activos efectuada en el año anterior, el resultado representa el 29%, cifras muy importantes para cualquier empresa.

El mayor objetivo y probablemente el más difícil de lograr en la empresa era proveer una estructura administrativa que nos permita mantener un ritmo de crecimiento constante y ordenado y con un amplio horizonte. En términos generales este objetivo se ha cumplido y se ha dado la estructura empresarial adecuada lo cual debe ser motivo de tranquilidad para los accionistas.



Informe de Gerencia

CONSIDERACIONES A FUTURO

Es mi criterio personal que el mercado de aceites seguirá su crecimiento a futuro. La recomendación para los accionistas es la de mantener sus inversiones en el área agrícola y apoyar a la empresa para que siga en la siembra de oleaginosas.

La empresa deberá seguir creciendo y diversificando sus actividades

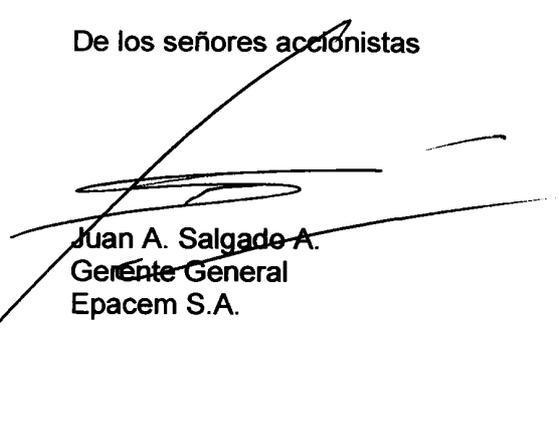
Los biocombustibles siempre serán una alternativa para la venta de aceites vegetales. Solamente con el transcurso del tiempo y con el desarrollo de grandes extensiones de cultivos de oleaginosas de usos no comestibles se logrará un abastecimiento adecuado para la producción rentable de biodiesel.

La gran crisis mundial gestada desde hace mucho tiempo, ahora conocida y que hasta hoy no tiene una clara salida, cambiará el esquema económico mundial el que se reestructurará sobre nuevos y diferentes pilares a los tradicionales. Vamos a mantenernos atentos a los efectos de esta transformación para tomar acciones oportunas que precautelen los intereses de la empresa.

Con la ayuda de Dios, la cooperación de trabajadores, operadores y funcionarios la empresa ha logrado cumplir con sus objetivos en este año y aún, a pesar de su dificultad, logramos cristalizar una utilidad operacional adecuada y realizar, en su gran mayoría, las inversiones planificadas.

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.

