



## PALM-EXPORT S.A.

### PALMITOS CULTIVADOS INFORME DE PALM EXPORT SA



DICIEMBRE DE 2000

#### PRODUCCION PROYECTADA:

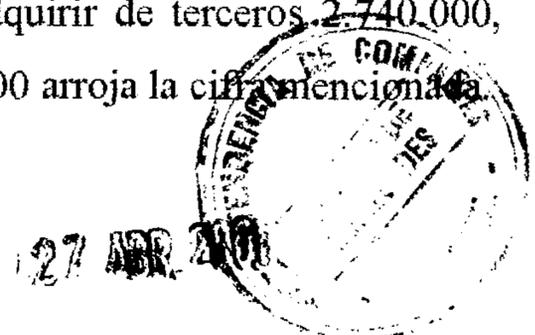
La recomendación de los análisis financieros proyectaban que para la recuperación económica de la Empresa era necesario producir a razón de 5 contenedores mensuales.

Con este requerimiento, se trazó como meta alcanzar esa producción, que de antemano era bastante ambiciosa para el momento de la Empresa, primero porque nuestra cartera de proveedores era muy escasa, toda vez que recién en octubre del 99 se comenzó a comprar palmito de terceros, ya que la Planta se limitaba a procesar la producción propia y al copacking con la empresa Citiquil, la cual dejó de procesar en septiembre del 99, segundo porque la capacidad financiera era limitada y teníamos que recurrir al crédito de los proveedores, tercero, porque la mayoría de las plantaciones existentes tenían convenios firmados o de hecho, con las principales enlatadoras de palmito, como ser; INAEXPO, EXPROPALM, SIPIA, ECUAVEGETAL, PROSECONSA y GORISUR y cuarto porque entraban a competir tres nuevas plantas, la de ECUAPALMITOS en El Guayas, AGROPALM en La Concordia y la nueva planta del Sr. FRANCO PASTORELLI en Bucay.

El presupuesto para llegar a la meta señalada demandaba procesar un aproximado de 3.900.000 tallos, que con un rendimiento promedio de 3,4 se deberá obtener un total de 95.000 cajas, equivalente a 56 contenedores al año.

Para procesar 3.900.000 tallos al año, significaba que la producción mensual debería andar en una media de 325.000. Esto requería una producción diaria de 15.000 tallos, cifra, que ya la planta había probado que podía procesar en un turno, más 2 horas extras.

El requerimiento de 3.900.000 de tallos demandaba adquirir de terceros 2.740.000, que sumados a la producción agrícola propia de 1.160.000 arroja la cifra mencionada.



## PROGRAMA DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA

PROVEEDOR	HAS	TALLOS
Palm Export (Estimado de Campo)	170	1.160.000
Grupo Machala	200	1.400.000
Santo Domingo – Quinindé	100	500.000
Milagro, El Vergel, La Maná y P. Pilar	70	490.000
El Oriente	50	300.000
<b>TOTAL</b>	<b>590</b>	<b>3.850.000</b>

### COMPRA DE MATERIA PRIMA

Para tratar de alcanzar las metas señaladas se emprendió la búsqueda de proveedores, para esto se recorrió todas las zonas palmicultoras del País; Balao, El Guabo, Santa Rosa, Pasaje, Milagro, Montalvo, Los Vergeles, La Maná, Patricia Pilar, Sto. Domingo, La Concordia, La Unión, El Carmen, Puerto Quito, Quinindé y también el Oriente (El Coca y Sacha), que a pesar de la gran distancia y por ende del excesivo costo de flete, se logró traer 6 mulas con palmito.

Para manejar las compras y la logística del abastecimiento de materia prima, se contrató dos Ing. Agrónomos radicados en Sto. Domingo, para cubrir las zonas de Quevedo – Sto. Domingo – Quinindé.

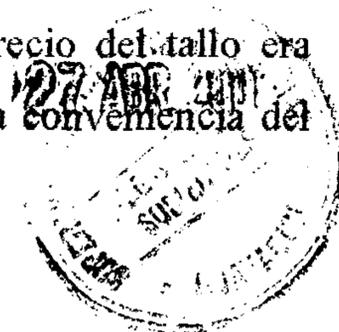
El pago del servicio de los mencionados ingenieros se acordó sobre la base de comisión, la cual es de \$ 0,006 por tallo.



## **ESTRATEGIAS:**

A comienzo del año las estimaciones fueron demasiado optimistas, pero pronto se constató que la producción no se recuperaba en la medida esperada y la competencia de otras Enlatadoras era cada vez más agresiva, se redoblaron los esfuerzos y fuimos definiendo las estrategias que a continuación se detallan, para tratar de conseguir mas proveedores

- 1) **Participación con Bonificación:** Este convenio contempla, el precio según la tabla de pago que rija al momento, más una bonificación que se extrae compartiendo con el productor el margen de utilidad en función del porcentaje aportado por él con su materia prima. Esta propuesta nos dio un excelente resultado con el grupo Machala, por lo tanto consideramos que nos ayudaría a conseguir proveedores más grandes y más estables.
- 2) **Control de Rendimientos:** A todos los proveedores se les ofrece; Fabrica abierta para que puedan constatar su rendimiento, cosa que ninguna enlatadora lo practica.
- 3) **Participación en la Empresa como accionistas:** Se incorporaron como accionistas a cuatro pequeños productores de la Cooperativa Ecuapalmitos de Valle Hermoso - Sto. Domingo,
- 4) **Estabilidad en la empresa como proveedores.**
- 5) **Servicio de cosecha con cortadores propios:** Este programa se cumplió con aquellos productores que no disponen de cortadores, los cuales son escasos. Este servicio se descuenta del precio de la materia prima entregada.
- 6) **Transporte de la materia prima:** Este servicio en algunos casos lo descontamos de la materia prima y en otros se convenía sin costo alguno, pero el precio del tallo era menor. Generalmente este servicio era opcional y se acomodaba a la conveniencia del productor.



- 7) **Puntualidad en los pagos:** Esto se cumplió parcialmente dada la situación económica de la Empresa.
- 8) **Asesoría técnica gratuita.** Se brindó parcialmente en la medida de las posibilidades de nuestros compradores.

El programa se fue adecuando y perfeccionando para manejar eficientemente las cosechas, la logística, las asesorías y las liquidaciones de los proveedores, pero nuestra principal debilidad estriba en la poca capacidad financiera para competir con las otras enlatadoras, éstas comenzaron a pagar a plazos mucho más cortos, mientras nosotros requeríamos 30 días de plazo, ellas estaban en 15, 8, y 2 días, en algunos casos compraron sin aplicación de tabla de rendimiento.

Aparte de todo lo mencionado comenzaron a agravarse los problemas financieros. En abril problemas de cobranzas en el pago de la firma Las Bayas de Argentina (60 días mas de los 90 pactados), nos hizo retroceder en los embarques

En julio empezamos a recuperar, pero nuevamente Las Bayas se atrasa esta vez 90 días mas de los 90 iniciales, firma que se le dejo de vender a pesar de tener un contenedor con envases litografiados.

La firma ABL(de Holanda) también se demora 60 días en un pago.

Esto nos repercute mucho en las finanzas y nos limito en nuestro capital de trabajo, teniendo problemas en el abastecimiento de materia prima por parte de los productores

En noviembre Filanbanco nos corta la posibilidad de sobregiro que venia implementando contra futuras cobranzas ya embarcadas, por disposiciones generales del banco.

A raíz de esto en el mes de diciembre solo pudimos exportar un contenedor.

27 ABR 2001

Se busco la posibilidad de hacer factoring para reemplazar el capital de trabajo pero las distintas posibilidades encontradas se fueron dilatando y nunca se concretaron. En general lo que querían eran garantías reales.

También se hicieron contactos para realizar copacking con otros productos, para ocupar la fabrica mas a pleno, hemos hecho ensayos con trozos de banano con Futurcorp (Sucre Pérez), pero hasta ahora la formulación no es todo lo satisfactorio que ellos desean para su producto y están analizando mejorarla.

La pesada deuda no solo financiera sino de proveedores es la que nos tiene atrancados y no nos permite evolucionar.

Siendo la única salida un nuevo aporte de capital, que licúe los pasivos y nos deje un capital de trabajo disponible. Esto será presentando en la próxima Junta General de Accionistas a realizarse en el mes de abril.

Atentamente,  
PALM - EXPORT S.A.



ING. FERNANDO MURTAGH  
GERENTE GENERAL

27 ABR 2001

