

AGROINDUSTRIA TOMARDIE SA
INFORME GERENCIAL
AÑO 2016

Señores Junta de Accionistas Agroindustria Tomardie SA
Presentes

Quito, 24 de abril de 2017

RESUMEN EJECUTIVO

I) Impacto condiciones climáticas:

Las floraciones de finales del 2015 resultaron más débiles que lo normal y relativamente desordenadas debido a la falta de estrés hídrico como en el año anterior; en las parcelas que recibieron una fertilización mínima en el 2014, la productividad superó promedios de 20 QQ. La cosecha 2016, gracias en parte a la entrada en producción de las parcelas más jóvenes se pudo mantener a nivel de la del 2015 a pesar de no tener el mismo nivel de floración inicial.

La floración 2016, en cambio, fue francamente superior a la de años anteriores y similar en intensidad y concentración a la del 2009 gracias al efecto combinado de un programa intensivo de fertilización y una estación seca bien marcada; por ende se vislumbra una producción record para la finca en 2017.

La enfermedad del ojo de gallo, a pesar de la mejora en ventilación obtenida por la tala de los árboles de sombra del año anterior, resultó muy agresiva durante el primer semestre y sigue siendo una amenaza fuerte al rendimiento de las plantaciones. Las bajas precipitaciones del verano ayudaron a controlar la enfermedad durante el segundo semestre pero se prevé un dispositivo de monitoreo, prevención y tratamiento mucho más estricto en 2017 para evitar una expansión del hongo.

II) Evolución del proyecto :

En 2016 no se realizaron siembras nuevas ni re-densificaciones por segundo año consecutivo. En el primer semestre, gracias a anticipo de clientes, se mantuvo un programa mínimo de fertilización para preservar el potencial de las plantaciones; en el segundo semestre, luego de confirmar la recapitalización de la compañía y recibir los primeros aportes correspondientes, se generalizó la fertilización a toda la finca. Se prosiguió con la recepa de las áreas por rehabilitar y se finalizó este programa. Lamentablemente, la respuesta de las plantas a esta poda fuerte no parece ser la esperada y se tiene que constatar un % de mortalidad totalmente anormal después del tratamiento, lo cual obligará a considerar un

mayor esfuerzo de resiembra de estas parcelas en 2017 pero sobre todo un retraso considerable de al menos 2 años en la recuperación de productividad de estas áreas; se espera poder mejorar significativamente la productividad de los lotes no recepados para compensar parte de esta producción cesante.

Las áreas "bajas" de la finca están en buenas condiciones de manera general y recibieron fertilización y podas para preparar futuras cosechas.

Después de analizar las alternativas de reactivación del proyecto con el fin de llegar a una expresión plena del potencial y luego de la toma de decisión de capitalizar la compañía para alcanzar objetivos ambiciosos, se fijó la meta de sembrar 15 Ha nuevas en 2017 y 5 en 2018 para completar 20 Ha adicionales de plantación y alcanzar un total de 50Ha cuya producción debería permitir realizar las economías de escala que se requieren para garantizar la rentabilidad de la inversión.

Durante el segundo semestre 2016, se inició la preparación del terreno para las siembras de 2017 mediante contratos de obra cierta y se empezó a contratar personal adicional para atender el programa de siembra.

La producción de material vegetativo se tercerizó para garantizar mayor calidad; se procedió a renovar la genética mediante importación de semillas certificadas de El salvador (Tekisic y Pacamara) y se seleccionó material de Java en el jardín varietal exclusivamente de plantas cuyo genotipo podía ser garantizado.

Se contempla sembrar 10 Ha de Java a una densidad inferior a la que se venía manejando para evitar incidencia de enfermedades y 5 Ha entre Pacamara y otras variedades para establecer campos semilleros de material puro en previsión de posible futura venta de semilla. Se adquirió por otro lado un beneficio húmedo de una capacidad de 1.500 Kg/Hora de Cereza; el equipo, si bien es de segunda mano y de muy poco uso, es de acero inoxidable y consta de un sistema de reciclaje del agua de proceso. Permitirá procesar de manera más rápida y eficiente la producción y evitará riesgos debido a una mala operación de fermentación. El contrato contempla la entrega "llave en mano" en la finca; se procederá en las primeras semanas de 2017 a la construcción de la infraestructura idónea para instalar los equipos (obras civiles y eléctricas), lo cual ha sido presupuestado en el proyecto de extensión y reactivación.

El proyecto de reactivación de la compañía mediante nueva capitalización a través de invitación a participar al capital a unos nuevos accionistas puede resumirse de la siguiente forma :

1. Objetivos : producción promedia de 2.500 QQ / Año de café verde (90% exportable) a partir del 2020; ventas promedias anuales de 1.000.000 USD. Rentabilidad Interna alrededor de 30%;

2. Recursos : aumento de capital de 200.000 USD; cesión del 25% de las acciones de parte de los accionistas actuales; ingreso de la propiedad al activo de la compañía para completar un activo del orden de 800.000 USD;
3. Empleo de los recursos: aumento del área de producción en un 65% alcanzando 50 Ha en producción en 2020; Inversiones eficientes en términos de post cosecha para garantizar rendimientos tecnológicos y calidad; capital de trabajo para mantener niveles óptimos de atención técnica (fertilización, manejo de tejidos, control fitosanitario, supervisión, asesoría) para garantizar expresión del potencial de la finca en lo que se refiere a productividad (metas de 60QQ/Ha/Año a mediano plazo) y calidad (precio promedio de venta de 470 USD/QQ exportable a mediano plazo).

Se espera un TIR de 32% en el escenario más probable. El rango del TIR, según estudio de sensibilidad con base en las variables de productividad y precio, entre escenario más pesimista (precio de bolsa, productividad actual) y más optimista, es de -5% a 50%.

Se espera un flujo de caja anual entre 500.000 y 800.000 USD; el cash flow se tornaría positivo en 2018 y el cash flow acumulado en 2019 (recuperación de la capitalización).

ACTIVOS FIJOS Y PATRIMONIO

Los activos fijos se mantienen estables a pesar de la depreciación gracias a nuevas inversiones en maquinarias y equipos y se ubica en 131.689 USD. La gran mayoría de los activos fijos (95%) están constituidos por los activos biológicos. Este % tendrá a bajar significativamente al ingresar la propiedad al activo de la compañía.

El patrimonio neto, al volverse negativo, obligó a recurrir a un aumento de la cuenta de aportes para futuras capitalizaciones desde las cuentas por pagar a socios. Se lo estabilizó de esta manera en un poco más de 10.000 USD. Este recurso responde a las alarmas de los informes anteriores sobre la erosión paulatina del patrimonio. Sin embargo, el aumento de la cuenta de patrimonio podría ser mayor de así decidirlo los accionistas en la junta ordinaria de presentación de los resultados.

PRODUCCIÓN / VENTAS

La cosecha 2016 fue ligeramente inferior a la del 2015 quedando en unas 9.1 TM de café pergamino; se exportaron 6.1 TM de café verde quedando existencias de café pergamino y procesado más elevadas que en años anteriores debido a la extensión anormal del período de cosecha (se registró recolección hasta el mes de diciembre). Los rendimientos tecnológicos se mantuvieron estables, por debajo de las normas admitidas.

La repartición por variedad fue la siguiente: 70 % Caturra o Blend, 11% Pacamara, 9% Bourbon y 9% Java. El % de Pacamara esta en clara disminución cuando el Bourbon y el Java en ligero aumento. Esto se debe a una gestión deficiente de los procesos de cosecha y post-cosecha como en el 2014; se deben tomar medidas estrictas para evitar estos tipos de inconvenientes en el futuro ya que la calidad del Blend en 2016 no ha sido percibida de la mejor manera por los clientes (quejas formales de Red Fox EEUU) con posibles consecuencias en el futuro en cuanto al precio de venta. El Java, nuevamente, recibió excelente acogida de parte de los mercados, consolidando la decisión de dedicar gran parte de las extensiones de las plantaciones a esta variedad cuyo precio resultó 20% superior a las demás variedades comercializadas.

El precio promedio de venta del café oro a la exportación fue de 7.80 USD/Kg FOB (un 10% por debajo del promedio del año anterior por efecto de los % exportados a cada mercado) o sea más de 353 USD/qq. Al no disponer a tiempo de toda la cosecha para la exportación más temprana este año que el anterior (Red Fox pidió embarcar para septiembre), no se pudo dirigir un % mayor al mercado de EEUU que devenga un mejor precio. Por otro lado, se tenía que completar un volumen similar al año anterior a Belco (cliente Europa) para justificar el pre-financiamiento pero sobre todo mostrar un incremento por la supuesta entrada a producción de los lotes asignados a los torrefactores que participaron al financiamiento de la inversión.

Las cataciones de la cosecha 2016 dieron resultados inferiores a los de 2015. Las notas de cata en el exterior mantienen el Java en segmento de cafés especiales de alto valor agregado con 88 puntos en promedio. El Pacamara bajó a 86 (de 87) y el Bourbon a 85 (de 87), calificaciones límites para mercados de cafés especiales de microlotes. El Caturra o Blend se ubicó en 84, calificación que lo sacaría del segmento en el cual se suelen colocar los cafés de Las Tolas. Es imprescindible regresar a niveles óptimos de calidad a partir de la cosecha de 2017 mediante un control mucho más estricto de los procesos y un monitoreo constante de la calidad para lo cual se requerirá muestreos más frecuentes y tal vez un análisis más profundo de la oportunidad de disponer de un laboratorio propio de análisis sensorial.

Prioridad debe ser dada a la adquisición de un medidor de humedad para garantizar el estado óptimo de almacenamiento, punto crítico que se pudo evidenciar para la cosecha 2016 (% variables de humedad en el café pergamino, almacenamiento a % altos de humedad y luego secado demasiado agresivo).

En el 2016 se volvió a ofrecer servicio de trading aunque en proporciones marginales (café del productor 1.600, vecino en Las Tolas y café del productor Terrazas del Pisque de Guayllabamba). El margen cobrado fue del 10% sobre el precio de venta.

El total facturado en 2016 entre café de producción propia y café de terceros 58.465 USD. Los ingresos por venta de café resultan estables con respecto al 2015.

COSTOS

El costo directo unitario promedio de producción del periodo subió significativamente a 500 USD por QQ debido al registro de los gastos de cosecha de los años anteriores que se mantenían anteriormente en cuentas de activos por no poder regularizar el pago de retención de IVA sobre estos servicios. Al tomar en cuenta solo los costos de cosecha referentes al 2016, el costo de producción se ubicaría en aproximadamente 410 USD/QQ, no cubiertos por el precio unitario de venta.

El margen negativo fue cubierto por los primeros aportes en capital de trabajo de los nuevos accionistas.

Los costos de cosecha resultaron nuevamente muy altos por la falta de rendimiento de la mano de obra en condiciones de producción regular.

El costo de mano de obra subió a más del 80% del total de costos en parte por la razón mencionada anteriormente (postergación de registro de los costos de mano de obra de cosecha).

El costo total (incluyendo gastos operacionales y no operacionales) asciende a casi 690 USD/QQ, valor totalmente insostenible a corto plazo. Al incrementar los rendimientos gracias a la reactivación de la plantación, los costos fijos (los 2/3 del total de costos) se repartirán mejor y el efecto sobre el costo unitario será muy sensible.

RESULTADO Y FLUJO

El resultado 2015 vuelve a arrojar pérdidas por un monto de 54.978,85 USD debido al registro de gastos de mano de obra de cosecha de año anteriores.

Tomando en consideración depreciaciones de alrededor de 7.000 USD, el flujo generado en el 2016 resulta negativo y tuvo que ser cubierto por el aporte de capital ya mencionado. En 2016 no se recurrió a ningún tipo de financiamiento del sector bancario.

El pasivo corriente se mantiene en niveles de alrededor 47.000 USD ligeramente en aumento con respecto al año anterior. Más del 60% del pasivo corriente sigue constituido por el pre-financiamiento de producción en las inversiones de las parcelas de los torrefactores que debería haberse empezado a liquidar este año pero que esperara al siguiente, dándonos los torrefactores algo más de tiempo de gracia hasta que la producción llegue a niveles esperados (este financiamiento no devenga intereses).

La relación Pasivo / Patrimonio se disparó por el fuerte impacto de la pérdida; se ubica en niveles de 20 a 1 contra 7 / 1 el año anterior; al pasar el total del saldo de las cuentas por pagar a socios al patrimonio (aportes futuras capitalizaciones), la relación podría establecerse aun en 1/1. La relación pasivo corriente / (pasivo + patrimonio) es de 1 / 8, tomando en cuenta que el 67% del pasivo no corriente corresponde a préstamos de accionistas.

Durante el segundo semestre 2016, la compañía recibió 60.000 USD de parte de los nuevos accionistas como primeros aportes, lo cual permitió cubrir el déficit de tesorería así como empezar a financiar las primeras inversiones correspondientes a la extensión (preparación de terreno, mano de obra para zonas rehabilitadas, fertilización de áreas no productivas, anticipo compra beneficio húmedo).

El traspaso de propiedad de los socios a la compañía está en proceso y registra cierta demora por temas administrativos inherentes al cambio de razón social del BNF a Banecuador. Se espera poder finalizar esta gestión a principios de 2017 y así poder proceder al traspaso de acciones (25% de cesión de parte de los actuales accionistas).

PERSONAL

La nómina se incrementó a 7 personas para poder atender los trabajos de extensión y las nuevas siembras. Se prevé contratar a un Ingeniero Agrónomo (o equivalente) a partir de enero luego de una larga operación de selección para ocupar el puesto de Jefe de Finca. Además, se contempla dar apoyo al Jefe de finca a través de la contratación de un pasante universitario ya egresado durante el primer semestre 2017. Se sigue disponiendo de una asesoría permanente (frecuencia de un día y medio por semana) de parte de un Ingeniero Agrónomo hasta que el equipo técnico este validado y capacitado.

PROYECCIONES 2017

La floración constatada en el segundo semestre 2016 es excepcional por la cantidad de flor y la sincronización de las floraciones (concentración de 4 floraciones en un mes y medio); en comparación con años anteriores, se estima poder duplicar y hasta triplicar la producción, pudiendo llegar a completar 350-400 QQ de café oro.

Al mantener los niveles y las frecuencias de fertilización y contando con una supervisión constante, se podría esperar iniciar un ciclo de incremento sostenido de la producción.

El programa agresivo de siembra se cumplirá en 2017 con la meta de 15 Ha sembradas a final del año; sin embargo, con respecto al programa inicial, no se podrá esperar una respuesta adecuada de las parcelas en rehabilitación y habrá un desfase de 1 a 2 años para alcanzar los niveles de producción total proyectados. Las áreas en rehabilitación tendrán que ser resembradas; de existir disponibilidad suficiente de material vegetativo, se deberá resembrar lo máximo en 2017 para evitar más pérdida de tiempo.

CONCLUSIÓN

Los resultados del 2016 siguen muy por debajo del potencial de la plantación aunque se logró mantener las plantaciones para preparar futuras cosechas en los años próximos; en especial, la fertilización se cumplió a cabalidad en 2016 y se verán sus resultados en 2017 y sobre todo en 2018; la recapitalización de la compañía permitió aguantar la falta de flujo y aportar recursos para capital de trabajo, lo cual se tradujo en el cumplimiento del conjunto de tareas necesarias para garantizar los resultados futuros. 2017 será aun un año ciertamente complicado como fase de transición hasta equilibrar la tesorería en 2018. Sin embargo en 2017 se alcanzará el punto de equilibrio y se debería poder contar con algo de utilidades.



Arnaud Causse

Gerente General

Agroindustria Tomardie SA