

AGROINDUSTRIA TOMARDIE SA  
INFORME GERENCIAL  
AÑO 2017

Señores Junta de Accionistas Agroindustria Tomardie SA  
Presentes

Quito, 05 de abril de 2018

## RESUMEN EJECUTIVO

### I) Impacto condiciones climáticas:

Las floraciones de finales del 2016 resultaron buenas y relativamente concentradas con 3 frecuencias significativas gracias a una estación seca más marcada que en el 2015; algunas parcelas superaron los 40 QQ / Ha de producción, lo cual es bastante alentador y demuestra que la plantación está en franca recuperación. El promedio de productividad del conjunto de parcelas productivas se acerca a 30 QQ/Ha. En 2017 se estableció una marca en producción, superando ligeramente los 400 QQ de café verde.

La floración 2017, más errática que la del 2016 en cuanto a frecuencias e intensidad debido a un verano muy lluvioso, parece sin embargo de un nivel similar a la anterior probablemente gracias a la continuidad de los programas de fertilización.

A pesar de un programa mucho más agresivo de prevención y control fitosanitario, los niveles de humedad registrados inclusive en plena temporada seca dificultaron tremendamente el combate contra las enfermedades y se perdió alrededor de un 15% de la producción por estos patógenos. Consecuentemente se intensificó el programa de erradicación de sombra en ciertas áreas, eliminando más árboles que lo inicialmente previsto.

### II) Evolución del proyecto :

En 2017, con el fin de compensar las pérdidas por mortalidad de las plantas después de la recepa (ver informe 2016), se resembraron alrededor de 6 Ha en parcelas antiguas, quedando bastante áreas para seguir recuperando densidades (alrededor de 7 Ha). En paralelo se sembraron 10.2 Ha de áreas nuevas en los espacios disponibles (potreros).

El desarrollo inicial de las nuevas plantaciones es muy satisfactorio en general (con excepción de una parcela de menos de 1 Ha por problemas meramente edáficos en vía de resolución) y se puede confirmar una entrada en producción para 2019 (floraciones a finales del 2018).

Con el fin de cumplir los objetivos de extensión y redensificación, se prevé resembrar alrededor de 7 Ha y sembrar alrededor de 5 Ha en 2018.

En general, como ya mencionado en el informe anterior, la respuesta casi nula (excepción de una parcela de Pacamara de un poco menos de 1 Ha) a la poda fuerte impactó negativamente el cumplimiento de las metas del proyecto, provocando una brecha de 2 años para la plena expresión del potencial de producción global.

En todo caso, al finalizar 2018, se podría contar con un total de 50 Ha sembradas y, a partir de 2020, el 100% del área estará en producción (2022 para alcanzar el nivel máximo de producción).

Tal como previsto se procedió a la instalación del nuevo beneficio húmedo con toda la infraestructura conexas (galpones, lozas, tinajas de cemento, aducción de agua, accesos, acometida eléctrica segura, fosas de recepción y procesamiento de pulpa, sistema de evacuación de efluentes,...); las instalaciones funcionaron a cabalidad y permitieron procesar más de 110 T de cereza madura sin ningún inconveniente.

El sistema de reciclaje del agua funcionó bien y permitió ahorrar agua limpia y reducir los volúmenes de aguas residuales; sin embargo, queda pendiente la adecuación de un sistema eficiente de tratamiento de los efluentes cuya construcción debe realizarse antes de iniciar la nueva cosecha.

En el ámbito administrativo-legal referente al traspaso de la propiedad al activo de la finca y a la cesión de acciones, no se registraron avances significativos durante el 2017 debido a que Banecuador no accedió a permitir el traspaso de propiedad, obligando a liquidar el préstamo vigente para levantar la hipoteca. No se pudo cancelar este crédito (no previsto en el flujo presupuestado) y se deberá esperar a cobrar la totalidad de las ventas de exportación para poder enfrentar este gasto.

## **ACTIVOS FIJOS Y PATRIMONIO**

Los activos fijos se incrementan considerablemente en más de un 65% debido a las inversiones tanto en maquinarias, infraestructuras y equipos (beneficio húmedo, secadero, obra eléctrica,...) como en activos biológicos y plantaciones en desarrollo. Se establecen en 220.000 USD. La gran mayoría de los activos fijos (83%) sigue siendo activos biológicos a pesar de que su participación en el total este en disminución (representaban más del 95% en 2016). Este % mermará muy significativamente al ingresar la propiedad al activo de la compañía.

El patrimonio neto, con la capitalización operada en el año gracias al aporte de los nuevos socios, subió a 217.610 USD. El monto total del aporte se ingresó a la cuenta de futuras capitalizaciones.

## **PRODUCCIÓN / VENTAS**

La cosecha 2017 fue la más alta registrada históricamente; se cosecharon más de 110 T de café uva que dieron un poco más de 23 T de café pergamino seco representando un incremento superior al 150% con respecto al año anterior. Luego del proceso se exportaron 15.4 T de café verde (152 % de aumento con respecto al 2016), se vendieron 2.5 T en el mercado local quedando un inventario de 1.1 T. En total se obtuvieron 418 QQ de café verde (almendra) y se exportaron 339 QQ.

La repartición por variedad fue la siguiente: 56 % Caturra o Blend, 27% Pacamara, 10% Bourbon y 7% Java. El % de Caturra se redujo con respecto al año anterior gracias a una mejor organización de los registros de cosecha, permitiendo así aumentar los % de variedades de mayor valor agregado a excepción del Java cuya producción mermó significativamente tanto en calidad como en cantidad al ser la variedad más afectada por los problemas fitosanitarios.

El precio promedio de venta del café oro a la exportación fue de 7.20 USD/Kg FOB (un 7% por debajo del promedio del año anterior por efecto de los % exportados a cada mercado y de la baja de los precios para el mercado americano) o sea más de 329 USD/QQ. Al exportar café de terceros para el cliente de EEUU, es posible que los volúmenes solicitados por él hayan tenido que restringirse por espacio disponible en el contenedor.

Las cataciones de la cosecha 2017 dieron resultados similares a los de 2016 (aun por debajo del potencial constatado en cosechas anteriores al 2015) a excepción del Java que bajó de 88 a 85.

A pesar de la adquisición de un medidor, no se logró un control adecuado de la humedad en la finca y varios lotes tuvieron que volver a secarse antes del proceso lo que pudo haber afectado la calidad.

En el 2017 se volvió a ofrecer servicio de trading, esta vez en proporciones significativas. En efecto, se exportaron 30.5 T, el doble de la producción propia. Se mantuvo un margen del 12% sobre el precio de venta a los productores y un 15% sobre el diferencial FOB/CIF a los compradores.

El total facturado en 2017 entre café de producción propia y café de terceros fue de 244.247 USD, más de 4 veces la facturación de 2016.

## **COSTOS**

El costo directo unitario promedio de producción del periodo bajó muy significativamente gracias a los volúmenes producidos y se establece en 166 USD vs 410 USD el año anterior.

Los costos de cosecha resultaron nuevamente muy altos por la falta de rendimiento de la mano de obra y llegan a representar más del 50% del costo directo.

El costo de mano de obra subió a más del 87% del total de costos a pesar de asignar gran parte a la inversión plantación en desarrollo.

El costo total (incluyendo gastos operacionales y no operacionales) asciende a 288 USD/QQ, valor que, aunque todavía muy alto, permite realizar un margen positivo. La dilución de los costos fijos en un volumen mucho más por encima que en años anteriores permitió esta reducción muy significativa del costo unitario global (menos de la mitad del año anterior).

## **RESULTADO Y FLUJO**

El resultado 2017 es positivo aunque relativamente marginal. Se establece en 7.342,60 USD. Tomando en consideración depreciaciones de alrededor de 8.400 USD, el flujo generado en el 2017 rebasa los 15.000 USD sin tomar en cuenta los gastos de inversión. Esta generación de flujo permite iniciar el año con un saldo inicial de tesorería de unos 56.000 USD.

El activo fijo pasó de 130 a 220 KUSD por la contabilización de las inversiones tanto en maquinaria, infraestructura y equipos como activos biológicos.

El pasivo corriente, si bien aparece en aumento en el balance final (95KUSD), luego de liquidar anticipos de clientes y del pago a proveedores (otros productores) al iniciar el 2018, bajará a menos de 30KUSD, 30% por debajo del año anterior gracias al término de operaciones crediticias a corto plazo. El 90% del pasivo corriente lo constituye el compromiso con los torrefactores franceses por el contrato de exclusividad a pesar de que esta deuda no es de corto plazo y está directamente indexada a la producción. En 2017, se debería haber bajado un poco más de 7KUSD pero, en vista de las dificultades de tesorería de la compañía, los clientes aceptaron mover este pago al 2018. Cabe recalcar nuevamente que este financiamiento no devenga intereses.

La relación Pasivo / Patrimonio se revirtió totalmente después de los aportes de capitalización y se establece en 1/1.25 y bajará a 1/2 después de las liquidaciones de principio de año entre cuentas por pagar y cobrar. La relación pasivo corriente / (pasivo + patrimonio) es de 1 / 4 y pasará a 1/14 a principios de 2018.

Durante el 2017, la compañía recibió 140.000 USD de parte de los nuevos accionistas como aportes, completando de esta manera el monto global acordado de 200.000 USD. Estos nuevos aportes permitieron cubrir el déficit de tesorería así como financiar la continuidad del plan de inversiones correspondientes a la extensión (preparación de terreno, mano de obra para zonas rehabilitadas, fertilización de áreas no productivas, compra beneficio húmedo).

El traspaso de propiedad de los socios a la compañía sigue en proceso y registró mucha demora por razones expuestas más arriba. Se pretende finalizar estos trámites usando el flujo positivo generado en el 2017 para prepagar el crédito de Banecuador y así liberar la hipoteca y dar paso a la compra-venta y cesión de acciones.

## **PERSONAL**

La nómina se incrementó a 8 personas para poder atender los trabajos de extensión y las nuevas siembras. Se pudo contar con el apoyo de un pasante egresado de agronomía durante el primer semestre y se contrató en el mes de julio a un Ingeniero Agrónomo como jefe de finca. Se pudo notar claramente los progresos en términos de planificación y reporte así como de control de calidad gracias a esta nueva organización.

Paralelamente, 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 totalmente validado y capacitado.

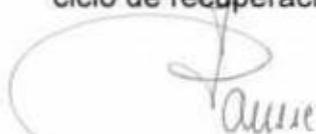
## **PROYECCIONES 2018**

La floración constatada en el segundo semestre 2017 parece similar a la del 2016 en cantidad de flor aunque con frecuencias mayores que dificultan las apreciaciones y proyecciones. Sin embargo, se espera una producción estable con respecto al 2017. Los programas de podas y fertilización se cumplieron a cabalidad y no se debería volver a enfrentar variaciones anuales demasiado marcadas como en años anteriores. Las plantaciones nuevas muestran un excelente desarrollo y entrarán en producción aun marginal en 2019.

El programa agresivo de siembra culminará en 2018 con una superficie sembrada total de 50 Ha o sea el 100% del potencial de la propiedad. El desfase inicial por la falta de respuesta a la poda de recepa no permite cumplir las metas en términos financieros y esta "producción cesante" impacta muy fuertemente la tesorería de la compañía, obligando a buscar nuevo financiamiento para capital de trabajo para el año 2018.

## **CONCLUSIÓN**

Los resultados del 2017 están muy cerca de las proyecciones; por primera vez, el punto de equilibrio fue alcanzado y superado; se generaron márgenes unitarios aceptables aunque por debajo de los objetivos y se pudo contar con una utilidad al final del año. Se terminó de capitalizar la compañía y, con el traspaso de la finca al activo, los indicadores estarán cerca de niveles óptimos, lo cual debería ser una gran fortaleza al momento de solicitar financiamiento. A pesar del desfase de entrada en producción de plantaciones renovadas, el ciclo de recuperación está claramente iniciado y la situación en franca mejora.



Arnaud Causse

Gerente General

Agroindustria Tomardie SA