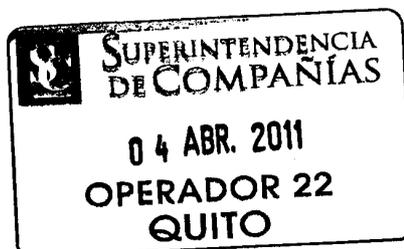


MAXIROSES SA  
INFORME GERENCIAL  
AÑO 2010

Señores Junta de Accionistas Maxiroses SA  
Presentes

Quito, 01 de abril de 2011



## RESUMEN EJECUTIVO

**I) Condiciones de producción:** en el año 2010 las condiciones climáticas fueron relativamente favorables al cultivo de rosas (a excepción de la luminosidad) y se pudo superar ligeramente (+2%) la producción del año 2009. En términos de cumplimiento técnico del presupuesto, los 1.640.000 tallos producidos representan 11% por debajo del estimado anual. El abastecimiento de agua no sufrió estragos en la magnitud de los años anteriores. Sin embargo las condiciones del sistema de riego, cada año más vetusto, constituyeron un obstáculo a la optimización de la producción.

**II) Evolución del mercado :** Aunque la crisis del 2009 no se ha superado del todo, se hicieron notar mejoras sustanciales en la demanda. Por ende, las bajas por falta de salida fueron del 15% vs el 23% del 2009 sin, no obstante, regresar aun a los niveles del 2008 (9%). El lucro cesante resultante de estas bajas supera los 90.000 USD e impactó fuertemente el flujo de caja. En términos de facturación, la meta de venta se cumplió en un 81% lo cual constituye una mejora con respecto al 2009 demostrando un incremento de la eficiencia comercial.

**III) Control de costos :** A pesar de seguir asumiendo un alto % de costos fijos por el tamaño de la finca que se mantiene relativamente reducido y de tener que absorber un nuevo incremento de la nómina salarial decretado, se cumplió a cabalidad el presupuesto de costos. Se mantiene un control eficiente de los

costos aunque se registre un incremento del 6% en el costo unitario de producción por consecuencia de la inflación en insumos y mano de obra con respecto al año anterior.

**IV) Consolidación del proyecto :** Con base en un estudio detallado de rentabilidad de cada variedad, se procedió a acelerar el ritmo de concentración alrededor de las variedades más rentables y de eliminación de las variedades con bajo grado de rentabilidad. Por ende, el % del área en fomento agrícola pasó de 2.5% en el 2009 al 6% en el 2010 con el respectivo impacto sobre la producción global de tallos. Se procedió a reducir el área de investigación para consolidar la producción comercial. Sin embargo, se tiene que programar un nuevo plan de siembra de variedades potencialmente interesantes para poder seguir ofreciendo novedades y exclusividades a los clientes, característica importante de la compañía.

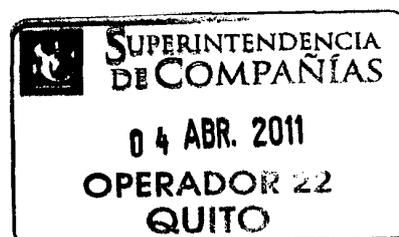
#### **ACTIVOS FIJOS**

A falta de crecimiento en la superficie así como de nuevas inversiones o de mantenimientos imprevistos, los activos fijos netos bajan significativamente en un 45% para quedar en 90.000 USD. Un % importante de plantas están llegando al final del periodo de amortización. Se termina el año con un inventario de plantas de 180.000 unidades, 10.000 plantas por encima del inventario final del 2009. La inversión en plantas ya esta depreciada en un 96%. El monto de las amortizaciones de plantas, en valor absoluto, es prácticamente equivalente al monto de la pérdida del ejercicio.

#### **PRODUCCIÓN / EXPORTACIÓN**

La productividad promedia se mantuvo en 0.8 tallos por planta por mes equivalente al resultado del 2008 y del 2009. El incremento del área en fomento puede ser una causa de la falta de incremento de esta variable. Los esfuerzos realizados para concentrar producción en variedades rentables (generalmente las más productivas) deberían empezar a notarse en el 2011.

La producción fue de 1.640.000 tallos, 11% menos que los 1.848.000 tallos esperados.



## **VENTAS**

De una producción exportable de 1.640.000, se vendieron 1.393.000 tallos generando así bajas de un 15%. El volumen de ventas se incrementó un 14% con respecto a 2009.

La facturación por exportación suma 511.000 USD (25% más que en 2009). El precio unitario promedio de venta alcanza 0.37 USD (9% más que en el 2009), resultado aceptable en comparación con el promedio nacional y al del año anterior pero insuficiente todavía para permitir márgenes atractivos.

La cartera de clientes se siguió incrementando gracias a la gestión del departamento de venta para poder compensar las pérdidas de volúmenes con los clientes tradicionales. Sin embargo, no fue suficiente para cubrir la reducción de las órdenes por causa de la crisis y hacer frente a una competencia bastante agresiva. La multiplicación de cuentas pequeñas, si bien permite evitar más bajas, requiere de una gestión más complicada de cobranzas y genera mayores gastos financieros.

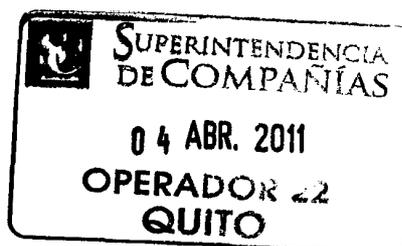
## **COSTOS**

El costo unitario promedio de producción del periodo es de 0.35 USD por tallo, en alza con respecto al 2009 (+6%) por una inflación importante en insumos y mano de obra.

Por tallo exportado, el costo se ubica en 0.41 USD rompiendo la tendencia al alza constatada el año anterior (- 5% vs + 7.5% entre 2008 y 2009), lo cual deja augurar márgenes unitarios positivos para el siguiente ejercicio.

## **RESULTADO**

Por cuarto año consecutivo el ejercicio se cierra con una pérdida importante de 57.800 USD en mejora con respecto a la de los años anteriores; el impacto sobre el patrimonio es notable pues se termina el año con un patrimonio de 10.000 USD con una pérdida acumulada de 340.000 USD luego de capitalizar parte de los pasivos a largo plazo.



En términos de tesorería, por primera vez desde el inicio de las operaciones, la variación de flujo anual se torna positiva, superando el valor absoluto de las depreciaciones él de la pérdida.

## **PERSONAL**

Los índices de rotación en mano de obra directa se mantienen altísimos generando más costos de capacitación y merma de eficiencia (por ende incremento de horas extras).

La nómina general se mantiene en 38 personas, 60% en mano de obra directa, 40 % en mano de obra indirecta y administrativa. Esta repartición, consecuencia del tamaño reducido de la finca, sigue teniendo un impacto importante sobre el costo unitario promedio, ya que alrededor del 50% del costo proviene de gastos de personal.

Si bien la rotación en puestos de responsabilidad se ha frenado significativamente, un cambio notable ocurrió a la cabeza del departamento de ventas.

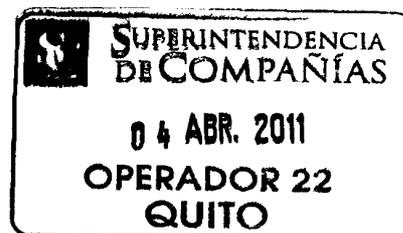
## **PROYECCIONES 2011**

La obligación no prevista de cambio de sitio de producción (término anticipado del contrato de arriendo por venta del inmueble) afectará tremendamente la economía de la compañía y no permite proyectar un resultado positivo para el 2011 sino para el 2012.

Esta transferencia global de la operación requerirá de nuevos aportes de los socios para financiar la nueva inversión, el traslado pero sobre todo el déficit de flujo de caja generado por un lucro cesante muy importante (superior a un ciclo de producción o sea al volumen de ventas equivalente a un trimestre).

El lado positivo de este nuevo cambio es que se podrá renovar parte del material vegetal y mejorar seriamente las condiciones de producción.

En compensación al término prematuro decidido unilateralmente, la compañía se capitalizará con el valor de los arriendos del primer semestre así como activos fijos (8.000 m2 de invernaderos y dos cuartos fríos).



Debido al éxito del montaje cofinanciado del bloque 4, se planea realizar un nuevo proyecto de producción exclusiva para ANRP en el nuevo sitio de producción.

La producción esperada para el 2011 es de casi 1.350.000 tallos para una exportación de 1.170.000 tallos (13% de baja previendo una mejora de la situación del mercado) que representaría una facturación del orden de 515.000 USD gracias a un incremento de los precios unitarios mediante nuevas tarifas que se empezaron a implementar al final del 2010.

## CONCLUSIÓN

En el 2010 no se pudo cumplir con las expectativas de ingresos por condiciones muy adversas de mercado más que por problemas de producción; si bien se logró controlar nuevamente los costos y mejorar las ventas en volúmenes y valor, los objetivos en términos de resultado y rentabilidad no se alcanzaron terminando nuevamente el año con pérdidas.

Sin embargo, el flujo positivo generado por primera vez permite abordar el 2011 con cierto optimismo.

El cambio de sitio de producción debería permitir la eliminación de limitantes fuertes al alcance de la rentabilidad especialmente en el ámbito técnico de la producción a pesar de que los resultados positivos se deban postergar al 2012.



Arnaud Causse  
Gerente General  
Maxirose SA

