

MAXIROSES SA  
INFORME GERENCIAL  
AÑO 2011

Señores Junta de Accionistas Maxiroses SA  
Presentes

Quito, 01 de abril de 2012



#### RESUMEN EJECUTIVO

**I) Condiciones de producción:** en el año 2011, Maxiroses SA tuvo que cambiar de sitio de producción por finalización anticipada del contrato de arriendo de las instalaciones (venta de la propiedad); a pesar de obtener ciertas compensaciones favorables (6 meses de arriendo, una hectárea de estructura de invernadero, dos cuartos fríos con sus equipos), el impacto del traslado sobre la producción resultó catastrófico. A las pérdidas debidas al arranque y resiembra de las plantas existentes (4-5 meses de lucro cesante más mortalidad por estrés) se sumaron los meses de espera para que las nuevas plantas entren en producción (6 meses). Sin embargo, se logró minimizar el impacto manteniendo una producción anual de 1.175.000 tallos, menos de un 30% por debajo de la producción 2010 en vez de 50 a 60 % de merma que podía haberse esperado. El nuevo sitio de producción resulta más propicio a rendimientos altos por la calidad y cantidad de agua disponible y las características del suelo. Las nuevas inversiones permiten iniciar un nuevo desarrollo sobre bases más tecnificadas. En particular, la construcción de los invernaderos y la implementación del equipo de riego se realizaron tomando en cuenta la experiencia acumulada en los primeros años de producción.

**II) Evolución del mercado :** Aunque la falta de producción no permitió medir realmente el mercado, se notó una mejora significativa que estabilizó el % de bajas a un nivel inferior al del 2010, ubicándose ligeramente sobre el 5%. Las realizaciones en términos de volúmenes exportados alcanzó el 93% de las metas a pesar de haber recuperado producción con 2 meses de retraso sobre las estimaciones (volúmenes vendidos muy bajos en julio y agosto). En términos de facturación, la meta de venta se cumplió en un 80% debido a un exceso de tallos cortos que provocó una caída del precio promedio con respecto al objetivo. En los meses de noviembre y diciembre tradicionalmente muy complicados para las ventas de rosas de jardín, se logró vender un 11% más que el año anterior dejando ver perspectivas interesantes para el siguiente año en cuanto a la reactivación del mercado.

**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 (3 % de diferencia entre real y presupuestado). El costo unitario de producción creció un 20% con respecto al año anterior como consecuencia de la falta de producción.

**IV) Desarrollo del nuevo proyecto :** El traslado de sitio ocupó el primer semestre mientras que el segundo semestre se dedicó al desarrollo del nuevo proyecto. Al finalizar 2011, la nueva finca cuenta con una superficie de 2.2 Ha bajo invernadero y 0.1 Ha al aire libre. Se aprovechó este traspaso para seleccionar las variedades más rentables aunque se haya tratado de aprovechar al máximo el activo biológico disponible. Se firmó un nuevo convenio con ANRP para proveer el doble de volúmenes de la variedad Yves Piaget; mediante este nuevo acuerdo, ANR financió la nueva inversión correspondiente. Un 90% del área sembrada ya está en producción al iniciar el año 2012. En marzo 2012, 98% de las plantas sembradas estarán en plena producción. Existe un potencial de 0.6 Ha para futuras extensiones.

Todas las inversiones se realizaron en gran parte con materiales de recuperación reciclados de la finca antigua para limitar el gasto pero se remplazaron todos los equipos o materiales obsoletos para garantizar una producción eficiente en adelante.

### ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos pasaron de 99.500 USD a 218.700 USD debido a las nuevas inversiones y a pesar de mantener un ritmo importante de depreciaciones. Este incremento corresponde casi al 100% de los nuevos aportes previstos para el desarrollo del nuevo proyecto (127.000 USD). De conformidad con las disposiciones de las normas NIIFs que se adoptarán para el 2012, se realizará un avalúo de todos los activos, lo que podría llegar a duplicarlos.

El inventario de plantas, a pesar de las pérdidas por mortalidad luego del traslado y de la erradicación de plantas viejas o de variedades no rentables, logró mantenerse en 180.000 plantas gracias a un programa agresivo de resiembras y densificación. Cabe recalcar que mejoró sustancialmente la densidad para llegar a niveles superiores a 8 plantas por m2 nunca alcanzado antes, optimizando de la mejor manera la superficie cubierta.

### PRODUCCIÓN / EXPORTACIÓN

La productividad promedia ponderada al tiempo de producción durante este año tan atípico supera la de los años anteriores. Sin embargo estos resultados no permiten sacar conclusiones aunque resultan alentadores para el 2012.

La producción fue de 1.175.000 tallos, representando el 85% de las proyecciones por un desfase de casi dos meses en el retorno de las plantas a producciones normales con respecto a las proyecciones (julio y agosto estuvieron muy por debajo de lo esperado).

### VENTAS

De una producción exportable de 1.175.000, se vendieron 1.112.000 tallos generando así bajas de apenas un 5%. El volumen de ventas representó el 80 % de las ventas del 2010 a pesar de aguantar 5-6 meses improductivos para la mayoría de las variedades, lo cual constituye un logro en sí.

La facturación suma 415.000 USD (19% menos que en 2010). El precio unitario promedio de venta alcanza 0.37 USD, similar al del año 2010 a pesar del exceso de tamaños cortos resultado de las primeras producciones luego de la resiembra.

Se prosiguió con la diversificación de la cartera de clientes, logrando penetrar nuevos mercados como el ruso y preparando la temporada alta del 2012. Se sintieron mayores dificultades que años anteriores en cuanto a la cobranza, consecuencia directa de la apertura de más cuentas pequeñas. Por falta de presupuesto y de producción, no se participó en ninguna actividad de promoción significativa en 2011.

### COSTOS

El costo unitario promedio de producción del periodo es de 0.42 USD por tallo, en neta alza con respecto al 2010 por falta de producción, una inflación importante en insumos y mayor depreciación. A pesar de una reducción del monto de las depreciaciones.

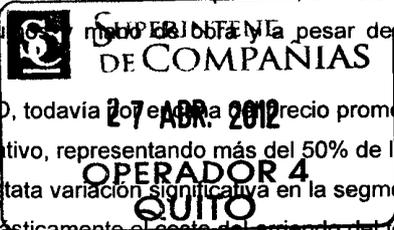
Por tallo exportado, el costo se ubica en 0.44 USD, todavía por encima del precio promedio de venta.

El rubro de Personal sigue siendo el más significativo, representando más del 50% de los costos seguido por los insumos (12%) y el material de empaque (9%). No se constata variación significativa en la segmentación de los costos.

El cambio de sitio de producción permitió bajar drásticamente el costo del arriendo del terreno en un 60%.

### RESULTADO Y FLUJO

Por quinto año consecutivo el ejercicio se cierra con una pérdida importante de 75.400 USD en un año en que se pudo aprovechar apenas el 54% del potencial de producción; 2011 fue un año transitorio cuando debería haber significado el



primer año de utilidades debido al bajo nivel de depreciaciones en caso de no haber tenido que lidiar con el traslado de la finca. El impacto de la pérdida sobre el patrimonio es notable pues se termina el año con un patrimonio negativo con una pérdida acumulada de 416.000 USD obligando a capitalizar todos las cuentas por pagar a accionistas y a realizar un nuevo incremento de capital para evitar causal de disolución.

Los aportes realizados por los accionistas para acompañar la nueva inversiones se dedicaron en un 100% al incremento del monto de los activos fijos cuando se preveía ocupar un % importante para cubrir necesidad de capital de trabajo generada por el lucro cesante del periodo vegetativo de las plantas.

Por ende la situación de liquidez se fue degradando seriamente y se tuvo que recurrir a avances de ciertos clientes para aliviar la tesorería y atender los acreedores.

## PERSONAL

Los índices de rotación de la mano de obra directa se mantienen altísimos generando más costos de capacitación y merma de eficiencia (por ende incremento de horas extras). No se ha logrado solucionar esta limitante crónica de la empresa.

La nómina general creció a un promedio mensual de 42 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, más aun en periodo de producción reducida. Parte de los costos de mano de obra indirecta se logró asignar a activos fijos por su participación en las obras de inversión, incrementando el impacto relativo de los costos indirectos sobre el costo promedio unitario.

## PROYECCIONES 2012

Si bien el incremento del monto de las depreciaciones por las nuevas inversiones y/o revaluación de los activos afectará el resultado del 2012, el presupuesto devenga una utilidad significativa al final del año. Se empezará a generar resultados positivos desde el primer trimestre.

El desarrollo de una área de producción de tallos ayudará también a mejorar los ingresos mensuales sin representar mayores costos directos adicionales y permitiendo una mejor repartición de los costos indirectos.

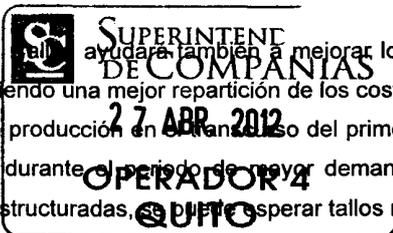
El 92 % de las plantas sembradas estará en producción en el transcurso del primer trimestre 2012 y al final de mayo, el 100%; la ausencia de áreas improductivas durante el periodo de mayor demanda permitirá una facturación máxima. Como la mayoría de las plantas estarán ya estructuradas, se puede esperar tallos más largos y un incremento relativo del precio promedio de venta.

En el 2012, no se contemplan nuevas inversiones y el costo del mantenimiento debería reducirse en gran medida debido al estado de las inversiones realizadas en el 2011.

La producción esperada para el 2012 supera los 2.000.0000 de tallos para una exportación estimada de 1.650.000 tallos (17.5% de baja previendo dificultades con el mercado europeo en crisis actualmente) que representaría una facturación del orden de 780.000 USD gracias a un incremento de los precios unitarios principalmente generado por un mayor % de tallos largos.

Las características del nuevo sitio ayudan a explorar alternativas de reducción de costos como prescindir de la guardianía armada y aprovechar la distribución en planta de los invernaderos (concentración de las actividades) que deberían tener un impacto positivo sobre el costo promedio.

La obligación para Maxiroses de regirse bajo las normas NIIFs lleva a renovar el software contable, lo cual representará la única inversión nueva del 2012 y permitirá disponer de manera más oportuna y eficiente de información contable y analítica; en particular se podrá contar con un monitoreo constante de los costos unitarios de producción.



## CONCLUSIÓN

El periodo 2011 fue exclusivamente una fase de inversiones durante la cual se logró mantener una producción aceptable a pesar de los periodos vegetativos de las plantas resebradas y del desarrollo de las plantas nuevas que significaron más del ciclo de producción promedio inicialmente contemplado.

Los aportes de los accionistas cubrieron en parte las inversiones pero no alcanzaron para el capital de trabajo como previsto en el estudio de traslado.

Este año transitorio no permitió realizar los objetivos de empezar a generar utilidades; sin embargo, Maxiroses cuenta de aquí en adelante con una capacidad de producción mejorada en términos de cantidad y calidad pero sobre todo de eficiencia.



Arnaud Causse  
Gerente General  
Maxiroses SA

