

MAXIROSES SA  
INFORME GERENCIAL  
AÑO 2013

Señores Junta de Accionistas Maxiroses SA  
Presentes

Quito, 04 de junio de 2014

## RESUMEN EJECUTIVO

**I) Condiciones de producción:** en el año 2013, las condiciones de producción no fueron tan adversas como en años anteriores y la producción alcanzó 1.640.000 tallos, un 14% por debajo de la producción del 2012, como consecuencia de la erradicación practicada en el último trimestre (40% del área sustituida por el cultivo de tomate riñon); la productividad promedio ponderada fue similar a la del año anterior, ligeramente más baja de lo esperado en el presupuesto.

**II) Evolución del mercado :** El mercado se siguió contrayendo en el 2013 según la tendencia constatada en el 2012. La mayor baja se evidenció en el mercado europeo. Se vendieron 1.142.300 tallos, 28% menos de lo programado (con 40% menos de área de producción durante 25% del año); sin embargo, el precio promedio de venta subió un 7%. Los clientes siguen comprando solo lo que esta prevendido y evitan constituir inventarios pero están dispuestos a pagar un precio promedio mayor. Esta tendencia se generalizó en todos los mercados en el 2013. La competencia emergente no ha tenido mayor impacto en Maxiroses; la cartera existente de clientes se fortaleció con nuevos contactos y permanece relativamente estable.

**III) Control de costos :** A pesar de seguir, por el tamaño de la finca, sin poder realizar economías de escala que permitieran reducir el impacto del alto % de costos fijos y de haber tenido que absorber un nuevo incremento de los costos de mano de obra por aumento decretado, se logró terminar el año bastante por debajo de los costos presupuestados (8% menos) en parte debido a la baja de producción antes mencionada.

## **ACTIVOS FIJOS**

Los activos fijos netos de las depreciaciones se ubican en 394.000 USD al terminar el año, 78.000 menos que el año anterior.

Más del 56% del activo fijo está constituido aun por activos biológicos (plantas) pero este rubro sufrirá una drástica reducción al dar de baja un 45% del inventario de plantas al iniciar el 2014.

## **CAPITAL VS PÉRDIDAS ACUMULADAS**

A pesar del aumento de capital del 2012, el 50% del capital no llega a superar el valor absoluto de las pérdidas acumuladas, lo que vuelve a crear una situación de causal de disolución para Maxiroses.

## **PRODUCCIÓN / EXPORTACIÓN**

La productividad promedio ponderada, luego de eliminar el sesgo de la producción del último trimestre alcanza la buena cifra de 1.0 flor/pita/. Los rendimientos potenciales superan, con base en estos resultados, el promedio de 1.1 flor/pita/mes. La productividad por área fue de 92 Fl/m<sup>2</sup>/año muy cerca del objetivo de los 100.

La producción fue de 1.640.000 tallos, representando el 80% de las proyecciones (no estaba contemplado en las proyecciones la substitución del 40% de las plantas).

Los niveles de nacional (descarte en clasificación) son aceptables aunque por encima de lo que podría esperarse. Se registra un 10% para el año.

Los niveles de bajas (no vendidos) fueron en cambio demasiado altos y alcanzaron casi un 30%, lo que motivó la erradicación de ciertas variedades y su reemplazo por un cultivo de tomate. Los meses de noviembre-diciembre, al igual que años anteriores, resultaron muy problemáticos en términos de exportación.

## **VENTAS**

De una producción exportable de 1.640.000 tallos, se vendieron 1.140.000 tallos generando así bajas del 30%. El volumen de ventas mermó en un 17% con respecto al año anterior, en gran parte debido a las erradicaciones.

La facturación se acerca a los 537.000 USD, un 4 % por debajo del 2012 gracias a una importante mejora del precio promedio unitario que pasó de 0.41 a 0.47 USD/tallo (15% de

alza). Sin embargo, el precio promedio de venta de tallo producido vs exportado alcanza apenas 0.33 USD valor muy similar al del 2012.

Se prosiguió con la diversificación de la cartera de clientes para incrementar las ventas en época de crisis en los mercados tradicionales. Se presenta cada vez mayores dificultades 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 2013 atendiendo solamente visitas de clientes en la plantación.

## **COSTOS**

El costo unitario promedio de producción del periodo es de 0.38 USD por tallo, ligeramente por encima del año anterior debido a una inflación importante en insumos y mano de obra. Por tallo exportado, el costo se ubica en 0.55 USD, un 17 % por encima del precio promedio de venta. Haciendo abstracción de depreciaciones, el costo promedio por tallo exportado se ubica en 0.47 USD, justo a nivel del precio promedio de venta.

El rubro de Personal sigue siendo el más significativo, con un incremento porcentual significativo con respecto a los años anteriores : 52%, manteniéndose prácticamente el mismo personal (sobre todo en mano de obra indirecta) a pesar de la baja de producción.

## **RESULTADO Y FLUJO**

Por séptimo año consecutivo el ejercicio se cierra con una pérdida cuyo monto es de 70.039,76 USD. Nuevamente, el flujo de caja se encuentra positivo pero la compañía vuelve a presentar indicadores negativos cuya consecuencia directa es una nueva amenaza de causal de disolución, las pérdidas acumuladas llegando a superar el 50% del capital.

El patrimonio neto bajó a 255.642 USD mientras las pérdidas acumuladas alcanzan los 257.462 USD.

## **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 repartición 50/50 entre mano de obra directa e indirecta, consecuencia del tamaño más reducido de la finca, sigue teniendo un impacto importante sobre el costo unitario promedio (era del 60/40 en años anteriores con mayor superficie explotada).

## **PROYECCIONES 2014**

En el 2014, se contempla erradicar variedades con muy baja rentabilidad y reemplazar por cultivo de tomate riñón. Las nuevas inversiones consistirán exclusivamente en la red de tutoreo. La producción de tomate está amparada por un contrato de integración con Aleproca / Hortana, garantizando así la salida del producto así como el precio. La producción debería iniciar en febrero – marzo y permitir un flujo de efectivo interesante para poder aguantar los meses de cobranza reducida en la actividad de producción-ventas de rosas. De resultar esta diversificación, se podrá minimizar el impacto de los meses de mercado bajo de rosas de jardín en el futuro.

El área dedicada al tomate no requiere de cambio inmediato de plástico y debería poder aguantar un ciclo completo.

El área de rosas requiere de un cambio de cobertura que se realizará en el primer trimestre.

La producción de rosas esperada para el 2014 supera los 1.125.0000 de tallos para una exportación estimada de 920.000 tallos (muy conservador 18% de baja luego de haber reducido un 40% del área de producción) que representaría una facturación del orden de 435.000 USD gracias a un incremento de los precios unitarios principalmente generado por un mayor % de tallos largos.

La producción proyectada de tomate es de 230 TM en dos ciclos y medio, permitiendo una facturación de 115.000 USD.

El monto global de estimación de costos alcanza 525.000 USD, previendo así una utilidad del orden de 25.000 USD, manteniendo niveles de depreciación superiores a 50.000 USD.

El flujo generado alcanzaría los 75.000 USD.

## **CONCLUSIÓN**

La experiencia del 2013 y de años anteriores muestra que Maxiroses sigue extremadamente vulnerable frente a cualquier imprevisto (fin prematuro del contrato de arriendo, escasez de agua, degradación del mercado, incendio), lo cual lleva a realizar un profundo análisis en cuanto a la pertinencia de permanecer en esta actividad para niveles

mediocres de rentabilidad del capital y/o encontrar formas de proteger mejor la empresa de los impactos de estas situaciones adversas.

El tamaño muy reducido de la compañía impide realizar economías mínimas de escala e infla el impacto del costo fijo unitario que viene a superar el 60% del costo total.

Para poder realizar estas economías de escala que podrían permitir salvar la situación precaria de la empresa toca buscar alianza con grupos florícolas grandes que podrían aportar servicios propios (transporte, aduanas, RRHH, SSO, administración, oficinas, adquisiciones, crédito,...).

La diversificación (tomate) sugerida el año anterior como alternativa para diluir los costos fijos se pondrá en práctica en el 2014 aunque no resulta tampoco una verdadera salvación al analizar los datos del presupuesto.

De no poder encontrar una solución a la falta de economías de escala, se deberá analizar seriamente la opción de cesar la actividad y cerrar el proyecto.



**Arnaud Causse**  
**Gerente General**  
**Maxiroses SA**