

INFORME DE GERENCIA DEL AÑO 2015

Estimados Accionistas:

Pongo a su conocimiento el informe de actividades de la Gerencia General correspondiente al ejercicio económico del año 2015

- **ENTORNO ECONOMICO**

Es importante el mencionar que la floricultura en el Ecuador ha venido soportando problemas externos muy fuertes con recesiones y problemas económicos internacionales desde el año 2008 hasta la presente fecha.

En los años 2008 – 2009 recesión en Estados Unidos, año 2011 -2012, Europa entra en crisis y finales del año 2014 - 2015 caída de los precios del petróleo y fortalecimiento del dólar generando un colapso global nuevamente, especialmente a mercados como el Ruso y Europeo, este nuevo golpe a la industria afectó fuertemente al cultivo de rosas ya que por lo menos el 60% de la producción en Ecuador se destinaba al mercado Ruso y debido a este motivo por primera vez el gobierno ayudó al sector floricultor con lo denominado el Drowback y CAT al que también fuimos beneficiarios, lamentablemente sólo hasta el mes de mayo del 2015 por la falta de liquidez del mismo gobierno.

Este último golpe económico externo , también se lo sintió por primera vez en el Ecuador después de años de bonanza interna por la enorme inversión pública y los altos precios del petróleo, período en la cual se han prácticamente duplicado los sueldos y existe una inflación acumulada menor al 35% que en una economía dolarizada es sumamente alta haciendo de nuestro país uno de los más caros de la región por lo tanto menos competitivos a nivel internacional lo cual afecta directamente al sector exportador.

Con esta nueva realidad económica interna esperamos que el aumento de sueldos e inflación estén acorde a la realidad económica actual lo cual ayudará de alguna manera a no seguir perdiendo competitividad en nuestro sector.

Este incremento salarial en cultivos tan intensivos como los nuestros donde la demanda laboral es muy alta y la tecnificación es muy baja, han incrementado nuestros costos de producción año tras año, donde sólo el costo de la mano de obra paso del 30% al 50%, no por nada la reducción de áreas de gypsophila en el Ecuador de aproximadamente 600 hectáreas en el año 2004, a no más allá de 180 hectáreas en el año 2015.

Si bien se puede deducir que la experiencia del negocio es de 16 años, no es ni de cerca los mismos procesos productivos que se desarrollan ahora, los cambios han tenido que darse rápidamente sin un manual o asesoría técnica ya que no existe la experiencia técnica o científica sobre este tipo de cultivos donde quizás en el mejor de los casos la producción mundial no será mayor a 1.500 hectáreas.

Estas realidades económicas tanto internas como externas son definitivamente parte de los resultados obtenidos en todos estos años lo que ha generado mucha incertidumbre en la toma de decisiones lo cual afecta aún más los resultados.

Con todo lo expuesto nuestra planificación a futuro debe tener una estrategia global tomando en cuenta las realidades tanto externas como internas, aumentando la producción metro cuadrado, cultivando productos que generen rentabilidad con su precio de venta y sobre todo diversificando los mercados internacionales. Adicional a esto se debe tener muy en cuenta la importancia del cuidado de los suelos, donde tampoco ha existido suficiente experiencia a nivel mundial sobre el cuidado del mismo, sobre todo en monocultivos tan intensivos como los nuestros en los que el uso de químicos era un mal necesario para la continuidad del uso del mismo suelo, esto ha llevado a replantear las teorías de los tratamientos a los suelos ya que de

nuestra propia experiencia los resultados con desinfecciones químicas han sido muy irregulares, es importante conocer que sin un suelo saludable no existirá un cultivo saludable a largo plazo, esto nos ha tomado más de 3 años en el entender y tener ya procesos de bio desinfección de suelos que si bien no solucionan todos los problemas, son ya una alternativa real que con una rotación de cultivos que nos pueden proyectar a largo plazo con productividades que definitivamente sean rentables para nuestro tipo de negocio con los altos riesgos que este tiene.

• **ANALISIS Y PROYECCIONES DE MERCADO**

El Primer semestre del año 2015 fue lleno de incertidumbre debido a la baja de los precios del petróleo y el fortalecimiento del dólar en el mercado internacional perdiendo de esta manera mercados por sus devaluaciones de monedas como el ruso y el europeo entre los más afectados, además Ecuador perdió competitividad frente a los países productores de flores, especialmente Colombia, Perú y en especial Etiopía y Kenia con los cuales compartimos el mismo mercado Asiático y Europeo donde también ya han ingresado al mercado Americano.

Las proyecciones para este año 2015 con la nueva realidad del mercado eran bastante desalentadoras debido a la disminución de los precios de venta por la problemática internacional y sobre todo por la inversión en la renovación de nuestras áreas de hypericum que estaba proyectada a ser realizada en este año 2015. El resultado proyectado daba como pérdida del ejercicio el valor aproximado de \$ 350.000 USD, lo que nos llevó a realizar cambios en la programación del presupuesto que involucró los siguientes puntos para evitar una pérdida proyectada sumamente alta, vale recalcar que las decisiones tenían que ser bastante drásticas y que definitivamente tenían que ser implementadas rápidamente. De ahí nuestra primera reunión de febrero del 2015 con el directorio. Sin embargo la incertidumbre era bastante alta.

1. Reducción completa del área de la variedad Millón Stars. Producción hasta Agosto del 2015. Cultivo que no generaba ningún margen de contribución al giro del negocio. Áreas que por este mismo motivo han tenido una reducción año tras año.
2. Suspender renovaciones de los cultivos de hypericum por el costo que representan y procurar con esto terminar el año con menor pérdida a la proyectada en relación al presupuesto realizado en el mes de febrero del 2015. Esta decisión fue sumamente dura ya que por estrategia de ventas y mercadeo no era la mejor, sin embargo no había alternativa financiera que cubriera la pérdida proyectada.
3. Suspender el área de 0.6 hectáreas de cultivo de lisianthus que por una inexperiencia técnica del mismo, la inducción floral resulto muy baja y la inversión en solucionar este inconveniente resultaba muy alta frente a la realidad económica del mercado.
4. Renovación y crecimiento urgente de gypsophila Xlence para apalancar el flujo de la compañía en esta variedad debido a la drástica disminución de áreas de gypsophila millón stars e hypericum, Desde junio 2015, lo que afectará muchísimo al flujo liquido del 2016, quedándonos con un monocultivo para la venta, lo que hará del primer semestre del 2016nun reto enorme para incrementar ordenes fijas de esta variedad.
5. Cambio de la política productiva, esta consiste en mantener todas las áreas de los cultivos a su máxima productividad. Lo que involucra una renovación constante de las plantas en las áreas productivas, generando así mayor productividad por m2, reduciendo costos de producción y dando mayor rentabilidad a los mismos. Este cambio sale del análisis de las curvas de eficiencia de productividad de la vida útil de las plantas de nuestros historiales de producción de los últimos 3 años.
Es importante el mencionar también que esto va a modificar directamente en la parte contable o políticas contables existentes hasta el 2015, las mismas que deben ser modificadas para el 2016.

Este cambio involucra la renovación de todos nuestros cultivos, que iniciarán desde junio del 2015 hasta octubre del 2016, esta inversión es sumamente importante para la existencia de la compañía a futuro ya que aumenta su productividad en cerca del 33% lo que genera eficiencia muy importante en costos, lo que ayuda muchísimo al ingreso de nuevos mercados por precio. Si bien esta representará una inversión alta que debe ser manejada con mucho cuidado por el flujo económico, es algo que se debe hacer muy rápido y que definitivamente rendirá sus frutos al mediano y largo plazo.

NOTA: Dada la incertidumbre de la realidad económica y productiva, Se planteó la posibilidad de realizar asociaciones con otras empresas, incluso la absorción de la compañía por una más grande, pero después de los análisis respectivos ninguna de las 2 alternativas eran convenientes para la compañía.

Es también importante indicar a los accionistas que se ha trabajado en un esquema borrador de los procesos y procedimientos de todas las áreas y departamentos de la compañía, si bien se avanzado en ello considero prudente el contratar una empresa para realizar este trabajo especializado, ya que nuestros esfuerzos internos de hacerlo han demostrado ineficiencias en la implementación de los mismos, esto debe ser un objetivo y una muy buena inversión que dará mucha fortaleza a la compañía en su mejoramiento continuo y sobre todo en los sistemas de control.

Con este cambio de política productiva se realizó el análisis y proyección del uso de los suelos lo que determina la necesidad de mantener 25 hectáreas netas cultivables debido a que la anticipación en renovaciones y tratamientos de suelos es muy importante para obtener las productividades mencionadas.

La variedad a ser mantenida es gypsophila Xlence por el precio, la productividad y el mercado. El año 2016 tendrá un flujo líquido complicado hasta el mes de octubre, no solo por la inversión en gypsophila Xlence sino también por el inicio de siembras de hypericum que nuevamente saldrá en producción entre septiembre y octubre del 2016 lo cual era bastante necesario hacerlo de acuerdo a los resultados proyectados del 2016 al 2018 ya que todo incremento de área incide en la reducción del costo indirecto de cada variedad haciéndolas a todas más rentables o competitivas en los mercados internacionales.

Esta nueva política productiva debe ser mantenida con todos los cultivos, así las proyecciones a futuro son rentables. Se debe normar con protocolos de producción todos los cultivos incluyendo todos los procesos desde la preparación del suelo, fertilización, controles fitosanitarios, cosecha y pos cosecha.

En relación al costo de mano de obra este se reduce por el incremento de productividad lo cual ayuda a la rentabilidad de los cultivos.

En relación a la parte productiva debemos mantener los tratamientos y cuidados de los suelos, que de ellos dependen los resultados productivos de los cultivos, adicionalmente debemos automatizar y mecanizar en lo posible, ya que esto reduce el uso de la mano de obra en todas las áreas productivas especialmente en el área de campo.

La planificación y proyección de la compañía a 4 años debe mantenerse como política muy importante de la empresa, hay que estar atentos a los cambios de los mercados y procurar diversificar los mismos por esto es muy importante las actividades de promoción y mercadeo de nuestro departamento de ventas generando estrategias que nos permita el ingreso y crecimiento a nuevos mercados por lo tanto estaremos abriendo mercados en Australia y China en el 2016.

Es importante el analizar la posibilidad de diversificar los cultivos y ofrecer más productos a los clientes, si bien el lisianthus no tuvo los resultados esperados vemos que no hay que descartarlo todavía con una investigación mas profunda de variedades y del uso del plástico en

invernaderos, también se debe probar otros productos que generen un valor y que ayuden a la rotación de suelos. (Stevia, hortalizas, plantas medicinales).

- **MERCADOS INTERNACIONALES**

- ❖ ANALISIS DEL MERCADO INTERNACIONAL Y SU AFECTACION EN LOS RESULTADOS

Los mercados son muy sensibles a sus cambios de economía y esto es un dato relevante que debe ser tomado muy en cuenta para la planificación a 4 años, en todo el 2015 se redujo el precio del petróleo afectando más a los mercados y economías de los distintos países.

El que el dólar se mantenga fuerte nos genera un problema de competitividad frente a los productores de flores de otros países, por lo que debemos tener claras estrategias para mantener las ventas y aumentar las mismas. Además de ser muy eficientes en nuestras producciones. A esto se debe el cambio de la política productiva que tiene por finalidad blindarnos de los cambios drásticos del mercado internacional, ya que con la eficiencia que se alcanza somos bastante competitivos lo que significa que podemos ser bastante agresivos en el mantener mercados y volúmenes.

ESTADOS UNIDOS Y CANADA.- La economía de Estados Unidos se mantiene estable pero el crecimiento del consumo de flor es bajo, sin embargo es un mercado en el que podemos crecer debido a lo competitivos que podemos llegar hacer con la nueva política productiva. Esto lo veremos más en el mes de Abril del 2016 donde inician ya las primeras producciones.

Canadá al igual que el resto de países que no tienen el dólar americano se ha visto en el mismo problema de devaluación de su moneda, por lo que han pedido bajar precios para compensar este encarecimiento.

EUROPA – RUSIA.- Están siendo afectados por sus devaluaciones y el encarecimiento de la flor de Ecuador por el fortalecimiento del dólar, hemos procurado mantener el volumen de ventas pero definitivamente a existido una reducción de precios para lograrlo.

AMERICA DEL SUR.- Hemos diversificado los clientes en Chile, hemos tratado de mantener precios y al mismo tiempo de incrementar ordenes con ellos, este mercado es muy importante especialmente en el verano para nosotros ya que compran mucho producto ya que ellos se encuentran en invierno y la producciones locales son bastante bajas.

ASIA - JAPON.- Hemos desarrollado una muy buena relación con un cliente Japonés, vamos definitivamente a afectar este mercado en el 2016, hasta que nuevamente iniciemos con las producciones de hypericum.

Como he mencionado anteriormente la asistencia a ferias a nivel nacional e internacional ha generado una buena distribución de clientes en el mundo, lo cual ayuda a mantener una venta constante a distintos mercados y reducir el riesgo. Por otro lado se ha fortalecido la imagen de la marca comercial ETERNAL FLOWER. Se hicieron los primeros acercamientos a Australia a finales del 2015.

- **ANALISIS PASIVO LARGO PLAZO**

En la parte financiera también se realizó el pago al banco del Pichincha Panamá por un monto de \$ 675.000 USD de capital más intereses, ya que esta deuda bancaria al ser Panamá paraíso fiscal no era deducible al gasto financiero y adicionalmente el costo de la misma era bastante elevado por la sumatoria del interés (7,25%) más el impuesto a la salida de divisas del 5% teniendo un costo total del 12.25%, por lo que contando con la autorización unánime del

directorio de la compañía, dicho pago lo realizaron los accionistas: Sr. Adrian Alfonso Moreano Moncayo y Sr. Pablo Andrés Moreano Moncayo quienes ahora figuraran como acreedores de la empresa Flor Eterna S.A, sobre el monto pagado por la deuda al Banco Pichincha Panamá, cabe recordar que se deben seguir los lineamientos correspondientes para la legalización y cobro de capital o interés por parte de los accionistas y la respectiva firma de las actas correspondientes para el sustento societario.

Cabe indicar que también existió otro pago de \$ 35.000 USD por parte de los mismos accionistas al Banco Pichincha CA debido a su cambio de política debido a la realidad económica del Ecuador y por mantener liquidez en el mismo exigieron el pago del 40% de una de las deudas a ser renovada en diciembre 2015 para lo cual se firmaran igual los documentos pertinentes.

Adicionalmente se formalizará en actas la deuda que mantiene la empresa con la señora Maria Eugenia Moncayo Cortez.

A corto plazo se deben formular distintas estrategias para la renovación de los créditos existentes en el Ecuador, ya que al ser renovados cada año también tienen un costo más alto en comparación a los créditos de largo plazo, también existe el requerimiento de los accionistas de un cambio de garantías sobre los créditos antes mencionados. Es importante dejar constancia que se han realizado acercamientos con el banco sobre este tema sin embargo no han sido tramitados, más aun con la realidad económica del país, en todo caso al haber pagado un significativo monto a Banco Pichincha Panamá se realizaran las averiguaciones pertinentes para poder realizar el cambio de garantías con la posible hipoteca del terreno que pertenece a la compañía con la debida aprobación del directorio.

- **DATOS RELEVANTES DEL 2015**

- Dada la nueva realidad del mercado desafortunadamente perdimos inversiones realizadas en el 2014 y del 2015, en especial el Lisianthus y el área de picos de hypericum, adicionalmente suspendimos inversiones en el cambio del sistema contable que si bien son inversiones necesarias, teníamos que enfocar los recursos nuevamente a dar el cambio en nuestra política productiva, con la compra de planta madre y esqueje de producción de gypsophila xlence para la renovación y crecimiento de la misma, que inició en Junio del 2015 y terminará en octubre del 2016
- Se realizaron fuertes inversiones en cambios de plásticos de invernaderos y malla antigranizo por los daños causados por los vientos extremadamente fuertes desde el mes de mayo hasta septiembre.
- Se realizan los controles productivos de gypsophila para ratificar producciones proyectadas desde el mes de agosto del 2015, confirmando que si es posible lo confirmado en la proyecciones de obtener por lo menos las 60 cajas por hectárea semana y no las 45 cajas promedio que constaban en nuestros presupuestos anteriores de ahí el cambio de política.
- Se mantiene e intensifica el uso de materia orgánica en el suelo, como también se estandariza el procedimiento de bio desinfección de suelos.
- Se suspendió el cultivo del lisianthus, lamentablemente debemos ser más cautos con el inicio o pruebas de cultivos nuevos, si bien lo habíamos probado más de un año atrás la falta de experiencia en el uso de plásticos en invernaderos hizo que la inducción floral sea muy baja, por lo que se tendría que cambiar nuevamente todos los plásticos de los invernaderos, y lamentablemente esto tendría un costo demasiado elevado en relación a la realidad económica. Considero que si aprendimos muchísimo y posiblemente haremos nuevamente pruebas en un futuro, pero hoy por hoy tenemos que enfocarnos en el cambio de política productiva de gypsophilas e hypericum. En todo caso se ganó mucha experiencia en este cultivo y se mantendrá como una alternativa a futuro.

- Se inicia el estudio de impacto ambiental, nuevamente requerido por la secretaría de ambiente.
- Se mantiene estricto control sobre los temas de seguridad social y salud ocupacional.
- Se mantienen todas las capacitaciones sobre riesgos de trabajo y el funcionamiento continuo de nuestro comité de seguridad industrial.

- **CONCLUSION FINAL**

Definitivamente lo sucedido con el precio del petróleo y el fortalecimiento del dólar afectaron la realidad del mercado drásticamente, obligándonos también a realizar cambios importantes y sobre todo a caer en cuenta del error de nuestra política productiva, la cual daba mucha importancia al activo vegetal, sin tomar en cuenta su curva de eficiencia productiva, lo importante de este cambio es que si bien existe un periodo de tiempo de cambio en el cual la inversión es alta y el tiempo no es corto, el futuro es bastante alentador lo cual motiva cualquier esfuerzo que debemos hacer para cumplir completamente este cambio.

Al mismo tiempo debemos ser más cuidadosos en las inversiones de nuevos productos, definitivamente esto nos llevará bastante más tiempo de pruebas antes de ir a producciones semi comerciales.

Es de suma importancia las proyecciones a 4 años y el cuidado, rotación de los suelos, de ellos depende los buenos resultados, estos procesos nunca deberán ser modificados a pesar de que el uso del suelo sea menos intensivo que antes.

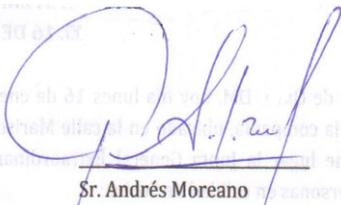
También es de suma importancia el mantener, mejorar y ejecutar todo lo concerniente a la responsabilidad social y del medio ambiente, si bien hemos trabajado mucho en estos temas tenemos que esforzarnos más en los cambios programados, el control, la participación y el ser más exigentes con nosotros mismo, debe ser nuestra política para lograr un bienestar mayor al corto mediano y largo plazo.

Considero también vital el que se mantenga el objetivo de mejoramiento continuo, por lo tanto si es recomendable el iniciar con certificaciones que nos ayuden a este propósito normando todos nuestros procesos y procedimientos. Esta inversión debe ser realizada al corto plazo.

Para finalizar quisiera el que se dé a la compañía la oportunidad de estos cambios, es evidente el que sí se puede obtener mejores resultados, vale la pena toda inversión y recurso necesario para cumplir este objetivo, estoy seguro que si bien han sido años muy difíciles, todos los cambios realizados en años anteriores son parte fundamental de proyectar una estabilidad y rentabilidad a futuro.

De esta forma expongo a la Junta General de Accionistas mi informe de actividades

Muy atentamente,



Sr. Andrés Moreano
Gerente General
Flor Eterna Sisa Huiñai S.A.