# ARBUSTA CIA. LTDA.

## INFORME ANUAL DEL

## PERIODO: ENERO 1 A DICIEMBRE 31, 2015

arbusta

**ARBUSTA CIA. LTDA.**
**INFORME ANUAL DEL**
**PERIODO: ENE 01 A DIC 31, 2015**

Señores Socios:

De conformidad al requerimiento de la Junta General de Socios de Arbusta Cia. Ltda. y las regulaciones legales de operación de empresas en nuestro país, presento a Ustedes el Informe de la gestión que corresponde al ejercicio económico del año 2015.

a) Aspectos Generales

Arbusta Cia. Ltda. cumple en el 2015 su trigésimo año de actividad desde su establecimiento como compañía, y durante este ejercicio los resultados alcanzados son razonablemente satisfactorios, Agrisabe C. Ltda. y Florquin S.A. fueron fusionadas con Arbusta hace cinco años y se han logrado resultados positivos de esta operación.

El ambiente en el que la empresa desarrolla sus actividades en este periodo, es el de una extrema competencia y aparte de esto las secuelas de la crisis de las economías de países mercados todavía se dejan sentir, especialmente se debe mencionar el caso ruso y europeo, que a partir del primer trimestre del año mostraron caídas importantes en el mercado floral.

El mercado del exterior se caracteriza en este momento, como un mercado de compradores en general, para la producción floral en el mundo entero, significando esto mayor presión sobre los precios que en general tienden a ser muy volátiles especialmente por el hecho que la flor que no es absorbida por los mercados en caída trata de ser colocada a cualquier precio en los mercados que demandan flor. Lógicamente la revalorización del dólar (nuestra moneda) nos ha hecho menos competitivos. Se debe mencionar así mismo que la presión del mercado por un producto de mayor calidad se ha incrementado igualmente.

Es de notar que Colombia, el principal competidor ecuatoriano se estima que ha sufrido en la economía floricola dado que su moneda (el peso) se ha revalorizado en los últimos años y esto ha afectado la competitividad del productor colombiano, sin embargo se ha dado una depreciación muy importante del peso y esto ha influido positivamente la posición colombiana en el mercado floral.

Se debe añadir que África a través de Kenia principalmente va tomando mayor participación en el mercado de rosas, especialmente europeo, por su competitividad de costos. Esto ha hecho que la producción floral de países europeos se vea afectada severamente, puesto que esta producción esta siendo trasladada en forma significativa al África. Igualmente cabe mencionar que la producción africana ha tomado ventaja de la situación económica en Rusia y ha ganado una participación importante en el mercado floral de ese país.

Los niveles de eficiencia requeridos en los aspectos productivos, gerenciales y de mercadeo son altamente demandantes al momento, puesto que la utilización de recursos debe ser medida y adecuada, y los niveles de productividad general de la empresa igualmente deben ser los más altos posibles.

Un factor crítico que se ha establecido en el negocio de producción y exportación de rosas es el de la "correcta" mezcla de variedades que se producen; el mercado en general cada vez más intensamente requiere de nuevas variedades, que tengan una debida aceptación por parte de los compradores; la empresa demanda de mejores resultados agronómicos y esto genera la necesidad de un programa de actualización varietal permanente y en este aspecto Arbusta ha renovado, durante el 2015, aproximadamente el 8% de su superficie, incorporando algunas de las variedades de rosas más demandadas y que esperamos provean de un mejor posicionamiento de la empresa a nivel mercado; consideramos que para mantener una actualización que vaya más en línea con la demanda del mercado se debería tener tasas

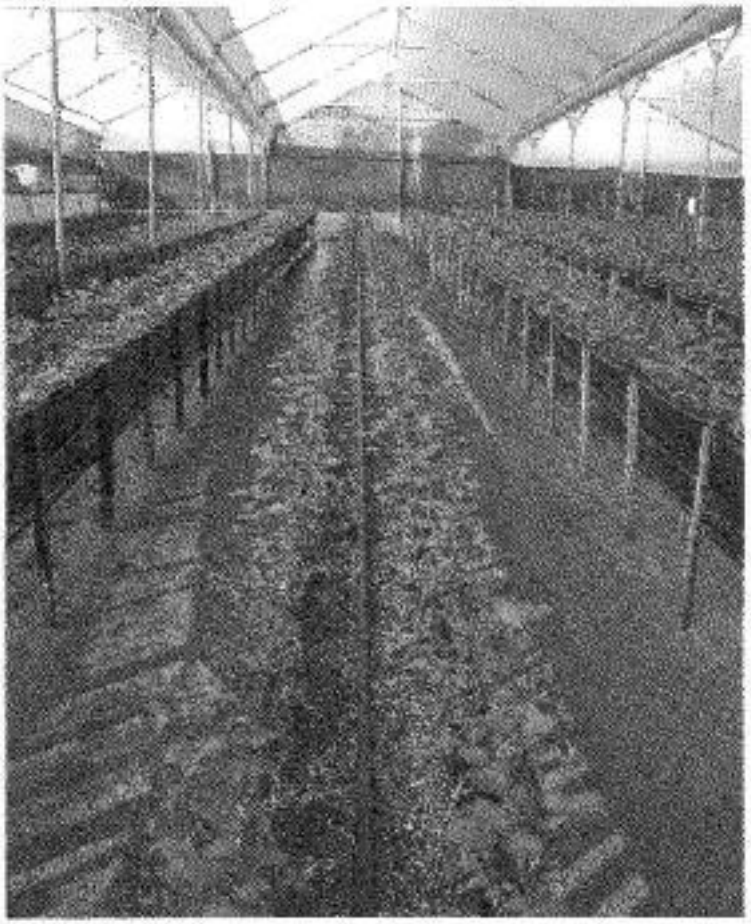
bastante superiores al 5% pero este parámetro dadas las circunstancias financieras del negocio es lo que se puede mantener.

La empresa en virtud de las exigencias legales en cuanto a sistemas de información, ha implementado las normas NIIF de información financiera en el 2012 con lo cual la empresa cumple la normativa contable en este sentido

Igualmente, y siguiendo lineamientos estratégicos establecidos en el CMI (Cuadro de Mando Integral) de la empresa, se ha iniciado un programa de evaluación y reemplazo de las siembras hidropónicas que han cumplido un ciclo superior a los 5 años, y que muestran resultados variables en cuanto a resultados esperados en el cultivo de rosas

Este programa se lo mantiene estable al momento, daca la alta demanda de fondos en cuanto a la infraestructura que se requiere para desarrollar esta técnica de cultivo y se evalúa la posibilidad de no expandir adicionalmente a lo existente más hectáreas de este sistema de cultivo.

Igualmente hemos considerado la posibilidad de reducir la superficie de cultivo rosas que se ha efectuado en un cierto porcentaje para lograr un mejor ajuste de la producción con la demanda existente.



Cultivo hidropónico

b) Análisis del Ejercicio

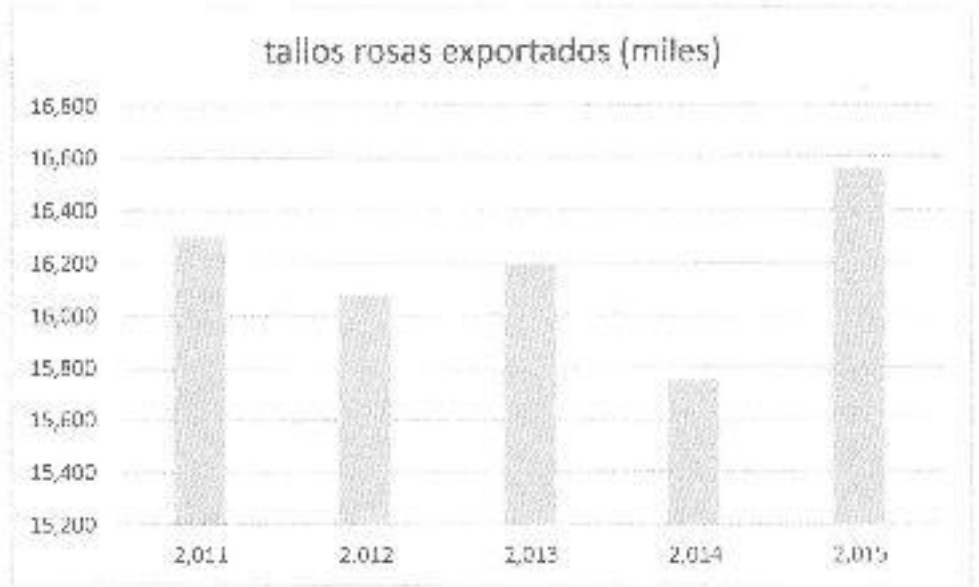
La empresa logra un nivel de ventas para el año 2015 de U$4.148.000 que significa un decremento del 9% en relación a las ventas del año precedente. Esta variación se explica por los siguientes factores:

1) Perdida del mercado ruso con baja importante en ventas
2) Producción ofertada del país y Colombia a USA con baja de precios
3) Precios Unitarios menores para ciertas variedades

En relación al factor de productividad, la empresa vendió en el exterior durante 2015, 16.568.000 tallos de rosas, esto es un 3.0% más de tallos en relación al periodo precedente. La producción exportable de la empresa no llega al nivel optimo y fundamentalmente se debe a la falta de productividad y de atractividad de ciertas variedades que se producen pero no se pueden vender y a deficiencias productivas per se –algunas de ellas originadas en una climatología desfavorable- a nivel de la gerencia de producción y mercadeo se estén tratando de eliminar o atenuar. Igualmente cabe señalar que la demanda en general se ha vuelto mucho más específica.

El programa de reemplazo de variedades ha hecho que una mejor mezcla productiva sea ofertada al mercado, pero no en su totalidad.

***Resumen de Exportaciones Comparativas Año 2015 (tallos exportados rosas)***

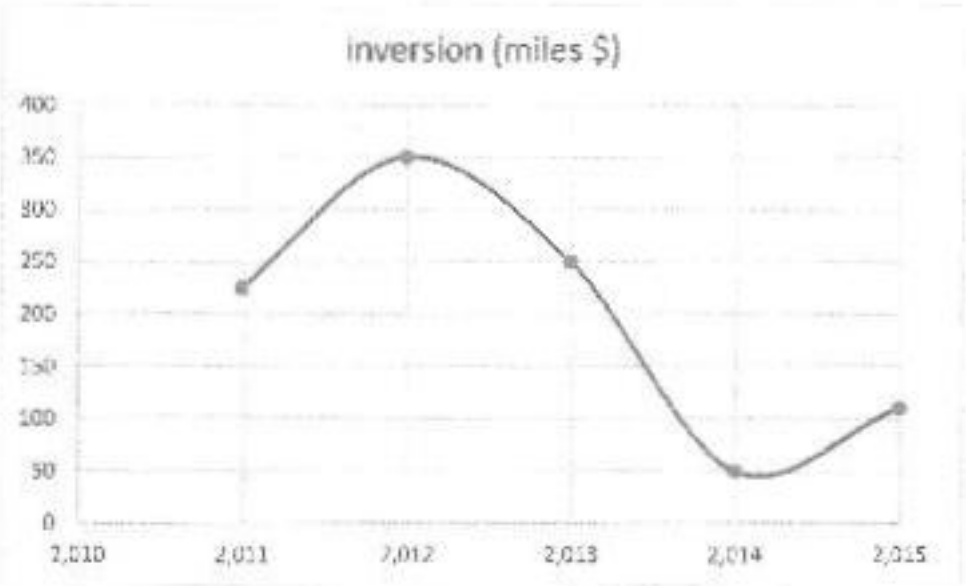


Estos resultados son razonablemente satisfactorios, ya que hay un incremento en el volumen exportado del 3+%, y corresponden a una demanda mejor manejada, la competitividad de la empresa a nivel de costos unitarios ha disminuido (hay un incremento de costos unitarios por ta lo producido-). Un factor clave en este resultado ha sido en el sector floricola el recurso humano. Se debe establecer que de continuarse por parte del gobierno una política de incrementos salariales tipo 4-7% anual en pocos años el sector se verá diezmado.

Se debe establecer que la empresa cuenta con una estructura administrativa más sólida, sin embargo esto representa un impacto adicional a nivel de los Gastos Administrativos, que debe ser absorbida por una mayor eficiencia en la producción o con un reordenamiento de los procesos, se ha enfatizado el área de control de calidad en este esfuerzo.

La inversión requerida para expansiones o sustitución varietal se lo hace con fondos propios y financiamiento de proveedores.

Hay que mencionar que durante el año 2015, la empresa realizo inversiones limitadas a menos de U$ 100.000 en el mejoramiento de las plantaciones e infraestructura productiva y de comunicaciones.

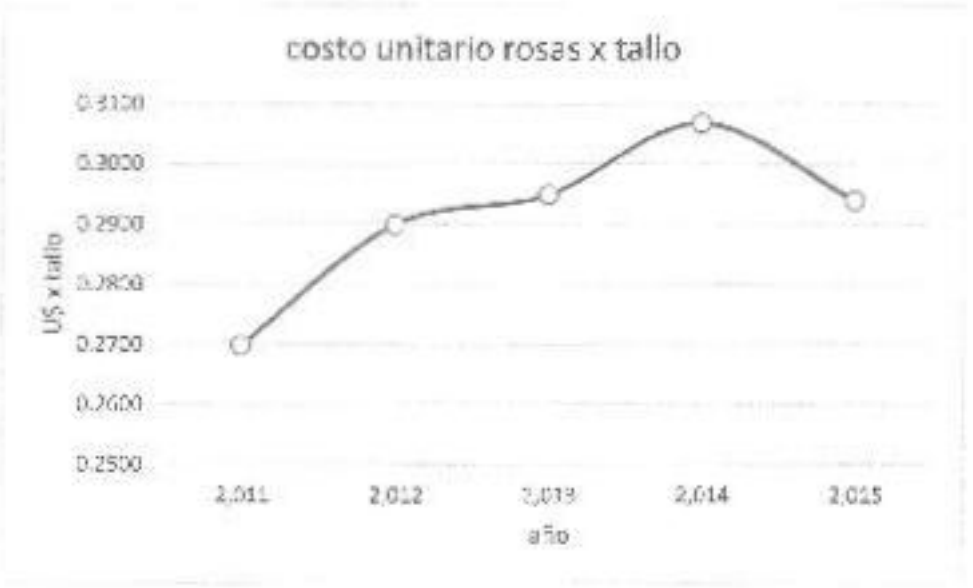



***TENDENCIA DE INVERSION ($ 3 ULTIMOS AÑOS)***

Los elementos fundamentales de la inversión constituyen:

1) infraestructura de producción / invernaderos, plantaciones, sistemas de riego/
2) activos fijos en comunicaciones y mejoras de infraestructura productiva

***Costos en Perspectiva (por tallo).-***




El costo unitario de tallo producido por ARBUSTA en el ejercicio es de U$ 0.2904, lo cual le posiciona a nivel de un producto costoso a nivel de producción. Aunque se debe mencionar que se ha logrado disminuir la tendencia alcista de los costos de los últimos años y se ha mejorado en relación al año precedente

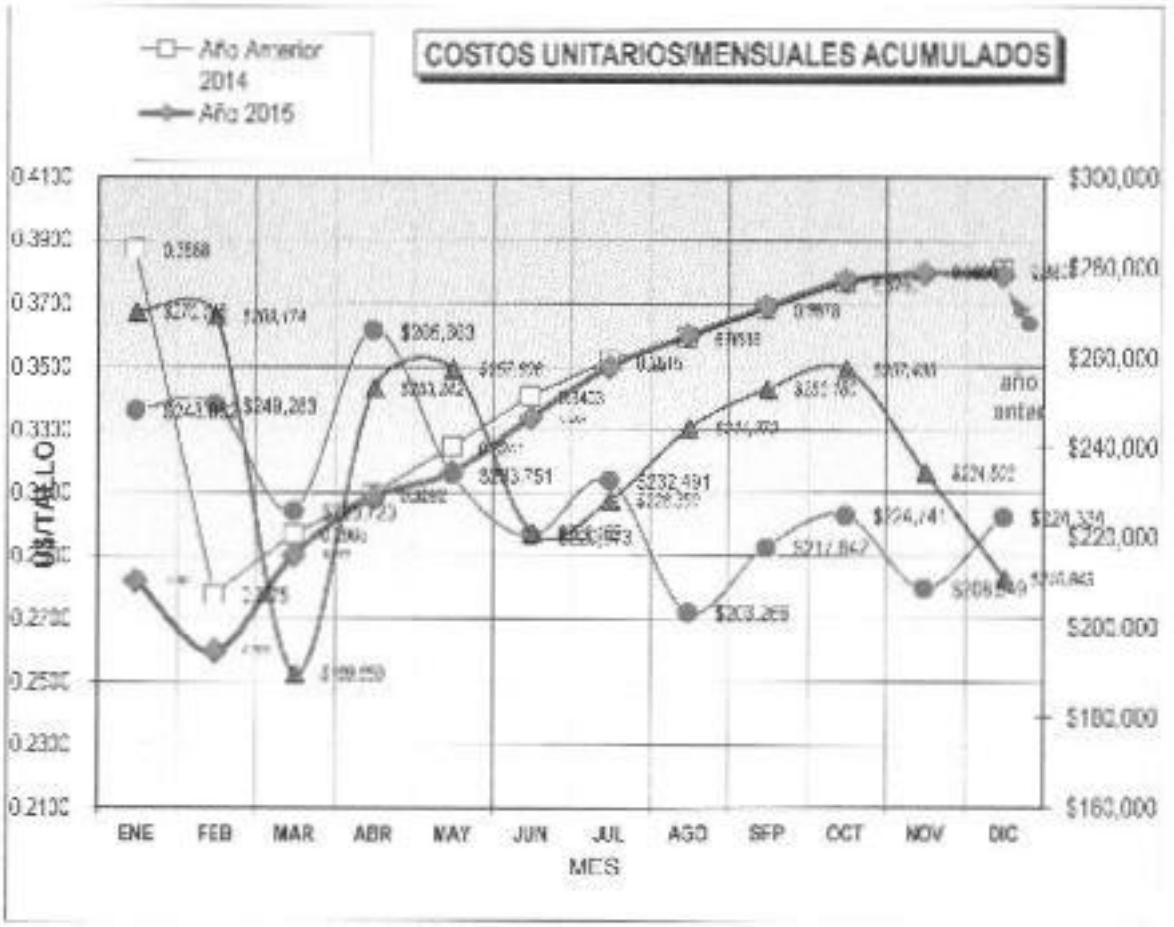



*GRAFICO COMPORTAMIENTO MENSUAL COSTOS (FINCA 1+FINCA 2)*

***Principales Índices.-***

Liquidez 1.57 AUMENTA

Relación Deuda / Activos 31.05% DISMINUYE

Relación Patrimonio / Activos Fijos 1.34 AUMENTA

ROA (Retorno en Activos) 3.9% DISMINUYE

ROC (Retorno en Capital) 5.71% DISMINUYE

Crecimiento de Activos 2.23 % AUMENTA

*Estructura de Costos*

Señalamos a continuación los costos en dólares de la operación en sus rubros

| ESTRUCTURA COSTOS | | |
|---|---|---|
| AGROQUIMICOS | $ | 368,316 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | $ | 1.173,304 |
| MANO DE OBRA INDIRECTA | $ | 301,261 |
| COSTOS MANTENIMIENTO | $ | 328,678 |
| COSTOS INDIRECTOS | $ | 922,157 |
| EMPAQUE | $ | 444,735 |
| DEPRECIACION | $ | 256,793 |
| GASTOS ADMINISTRACION | $ | 227,439 |
| GASTOS VENTAS | $ | 135,352 |
| INGRESOS CATS/DRAWBACK | $ | (188.013) |
| GASTOS FINANCIEROS | $ | 16,611 |
| TOTAL | $ | 3,986,634 |

Se debe considerar que esto representa una disminución del 7+% en relación a los costos y gastos del periodo precedente (2014).

El costo de producción por tallo vendido para exportación durante el ejercicio es de 0 29+ U$/tallo, con costos de empaque; cabe notar que los mayores incrementos de costo absolutos se han dado en la segunca parte del año, correspondiendo estos a la tendencia marcada por la inflación general del pais y sobre todo el elemento salarial de tanta importancia en la actividad. El fenómeno de las alzas salariales implica una inflación general en todas las líneas de costos de nuestra operación.

Una referencia importante es que el costo de producción en Colombia oscila entre US 0.24 y 0 26 por tallo, tendiendo a la baja, marcando con esto una alerta de nuestra baja de competitividad en la industria. Como ya se mencionó esto también se debe a factores monetarios en el vecino pais.

Se debe expresar que el costo pais es un elemento muy relevante de esta situación. Esto como se ha comentado se ha agravado por la crisis internacional que ha afectado al mercado de las flores

Sin embargo el factor fundamental del incremento de costos, ya que la administración ha podido mantener los costos a un nivel adecuado en términos generales, es la productividad por hectárea efectiva (exportada) esta se ha visto afectada por factores climáticos adversos y la capacidad de venta.

Con la estrategia de sustitución varietal que ha seguido Arbusta, el número de hectáreas en producción efectiva baja y los costos unitarios suben. En este año venidero se planifica una sustitución anualizada de 5% de la superficie y se tratará de alcanzar una productividad de 650.000 tallos/hect-año (exportables).

***Estado del Cultivo.-***

El activo material principal con que cuenta la empresa es el conjunto de plantas que producen día a día el producto exportable donde se genera el ingreso de la empresa. Se han generados programas y cambios en el 2015 que consideramos que en el campo agronómico deberán proveer resultados positivos a la operación en el futuro.

Estado del cultivo

*Conclusiones.-*

Se debe hacer notar que el resultado del ejercicio es de una utilidad de U$162 K antes del 15% e impuestos, lo cual significa una disminución significativa en relación al resultado de 2014. La empresa durante el año 2016 continuará con su plan de renovación varietal e inversiones en activos productivos que le permita alcanzar mejores resultados.

La empresa igualmente arrancó con un programa de cultivo hidropónico de rosas en años anteriores y continuará invirtiendo en este programa lo cual demanda un alto equilibrio financiero en la operación. Luego de algunos periodos de cultivo, la experiencia hidropónica se puede calificar como exitosa en ciertas variedades, sin embargo se irá migrando al cultivo suelo en algunas que no han respondido a las expectativas.

Cabe señalar que con el esquema de dolarización impuesto en nuestro país, se requiere implementar mejores controles productivos como administrativos para encarar con competitividad el reto de operar en una moneda "dura".

*Proyección 2016.-*

Estimamos que el siguiente presupuesto básico pueda ser logrado durante el 2016.

Aspiramos a la exportación de aproximadamente 16'500.000 de tallos, aunque con una reducción de precios por los fenómenos negativos de mercado antes descritos.

Cabe comentar como último tópico, que el gobierno ecuatoriano implemento una devolución de los aranceles que se perdieron a través de la ATPDA, en el mercado americano. Estos ingresos han ayudado de una manera importante al sector rosas este año. Este rubro estimamos presupuestariamente que se verá totalmente limitado por la situación fiscal del país.

**PRESUPUESTO 2016**

| | | |
|---|---|---|
| VENTAS | $ | 4,600,000 |
| AGROQUIMICOS | $ | 370,000 |
| MANO DE OBRA DIRECTA | $ | 1,200,000 |
| MANO DE OBRA INDIRECTA | $ | 315,000 |
| COSTOS MANTENIMIENTO | $ | 300,000 |
| COSTOS INDIRECTOS | $ | 890,000 |
| EMPAQUE | $ | 455,000 |
| DEPRECIACION | $ | 240,000 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | $ | 225,000 |
| GASTOS VENTAS | $ | 150,000 |
| INGRESOS CATS | $ | (20,000) |
| GASTOS FINANCIEROS | $ | 20,000 |
| UTILIDAD | $ | 455,000 |

En relación al destino de utilidades del ejercicio esta administración considera y propone a la Junta la capitalización de las mismas.

Igualmente esta administración establece el cumplimiento irrestricto a la normativa de propiedad intelectual en todos los aspectos relativos a la operación de la empresa.

Expreso mi agradecimiento a todos los colaboradores de la empresa que conjuntamente con la gerencia han desarrollado su actividad profesional para lograr el desarrollo de la misma.

**Ing. Miguel Mascaró**
**San Francisco de Quito, Marzo 2016**