



ARBUSTA CIA. LTDA.

INFORME ANUAL DEL

PERIODO: ENERO 1 A DICIEMBRE 31, 2019

ARBUSTA CIA. LTDA.
Informe Anual
Periodo 01 enero a 31 diciembre 2019

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 2019.

Aspectos Generales

Arbusta Cia. Ltda. cumple años en el 2019 su trigésimo quinto año de actividad desde su establecimiento como ente jurídico, y durante este ejercicio los resultados alcanzados no son razonablemente satisfactorios, Agrisabe C. Ltda. y Florquin S.A. fueron fusionadas con Arbusta hace diez años y se han logrado resultados positivos de esta operación en cuanto a escalar operaciones, mas el resultado operativo por diversos factores no ha sido positivo. El objetivo de esta fusión fue el lograr una empresa mas sólida operacionalmente e igualmente con capacidad de ofertar una mejor opción de productos florales.

El ambiente en el que la empresa desarrolla sus actividades en este período, 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 no recuperan un estado de normalidad en el lado de la demanda. Cabe mencionar igualmente que aparentemente se detecta una sobre oferta de rosa ecuatoriana en los mercados con las obvias consecuencias que esto genera y tenemos un dólar fortalecido.

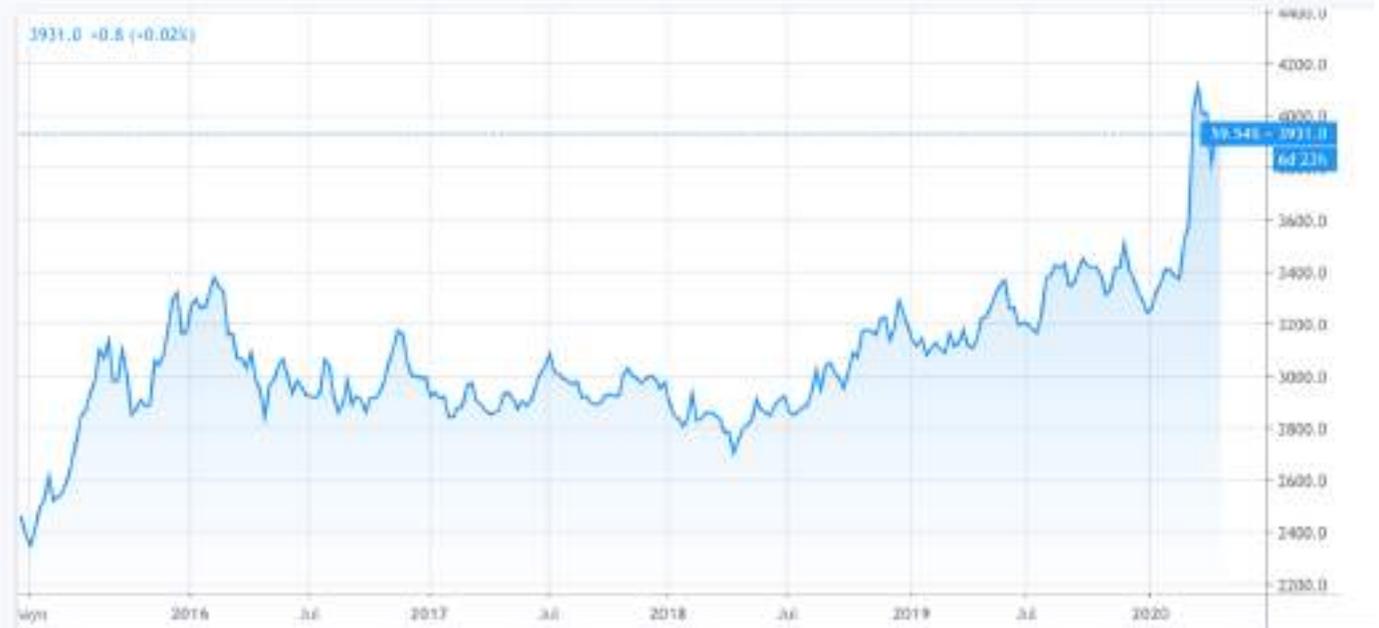
El mercado del exterior se caracteriza en este momento, como un mercado de compradores en general, para la producción floral en el mundo entero, significando esto mayor presión sobre los precios que en general tienden a ser muy volátiles, especialmente por el hecho que la flor que no es absorbida por los mercados en caída trata de ser colocada a cualquier precio en los mercados que algo demandan la flor. Se debe mencionar así mismo que la presión del mercado por un producto de mayor calidad se ha incrementado igualmente, No existe un mercado para un producto de calidad secundaria que permita alcanzar niveles de rentabilidad al momento.

Sin embargo podemos decir que la apreciación que se ha venido dando en los últimos meses del dólar frente a otras monedas ha hecho menos competitiva nuestra flor en mercados de Europa, Rusia, Asia y America.

Es de notar que Colombia, el principal competidor ecuatoriano se estima que ha depreciado su moneda (peso colombiano) lo cual ha elevado su competitividad en los mercados florales del mundo en años anteriores. Esto a nivel del 2019 se mantiene.

A continuación presentamos el gráfico del comportamiento del peso colombiano vs dólar por los últimos años.

USDCOP Gráfico de Forex



PESO COLOMBIANO VS DOLAR

GRAFICO PESOS COLOMBIANOS x DÓLAR AMERICANO

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 y factores favorables en cuanto a lo logístico. 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 mas altos posibles.

Un factor critico 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 2019,

aproximadamente el 6% 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 desde 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, dada 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.

Debemos añadir que Arbusta ha incorporado a su oferta florar variedades de la línea de rosas de jardín, que consideramos pueden ayudar considerablemente a generar resultados superiores.



Análisis del Ejercicio

La empresa logra un nivel de ingresos para el año 2019 de U\$ 4.461.000 que significa un decremento del 0.3% con relación a los ingresos del año precedente. Esta variación se explica por los siguientes factores:

- 1) Menor productividad en tallos/m²-año
- 2) Precios unitarios a la baja por sobre oferta en el mercado

Con relación al factor de productividad, la empresa vendió en el exterior durante 2019, 15.5M tallos de rosas, esto es un 9% menos de tallos con relación al periodo precedente, pero considerando áreas que están en renovación y la disponibilidad de flor de leasing. La producción exportable de la empresa no está llegando al nivel óptimo y fundamentalmente se debe mejorar más en productividad y ofrecer mayor atraktividad 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 están 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.

Estos resultados son no son satisfactorios, ya que hay una variación en el volumen exportado del -9%, y corresponden a una demanda complicada; la competitividad de la empresa a nivel de costos unitarios ha disminuido (hay un incremento de costos unitarios –por tallo producido-). Un factor clave en este resultado ha sido en un buen manejo del recurso humano ya que se podría haber logrado un peor resultado. Se debe establecer que de continuarse por parte del gobierno una política de incrementos salariales tipo 3-5% anual en pocos años el sector se verá diezclado.

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 2019, la empresa realizó inversiones limitadas a cercanas de U\$ 100.000 en el mejoramiento de las plantaciones e infraestructura productiva y de comunicación. Esta inversión impacta a nivel de \$55.000 anuales por concepto de regalías relativas a la adquisición de nuevas variedades.

TENDENCIA DE INVERSION

Los elementos fundamentales de la inversión en el sector florícola constituyen:

- 1) infraestructura de producción / invernaderos, plantaciones, sistemas de riego
- 2) activos fijos en comunicaciones y mejoras de infraestructura productiva
- 3) Equipos para mejora de eficiencia administrativa

Ejemplo de inversión...

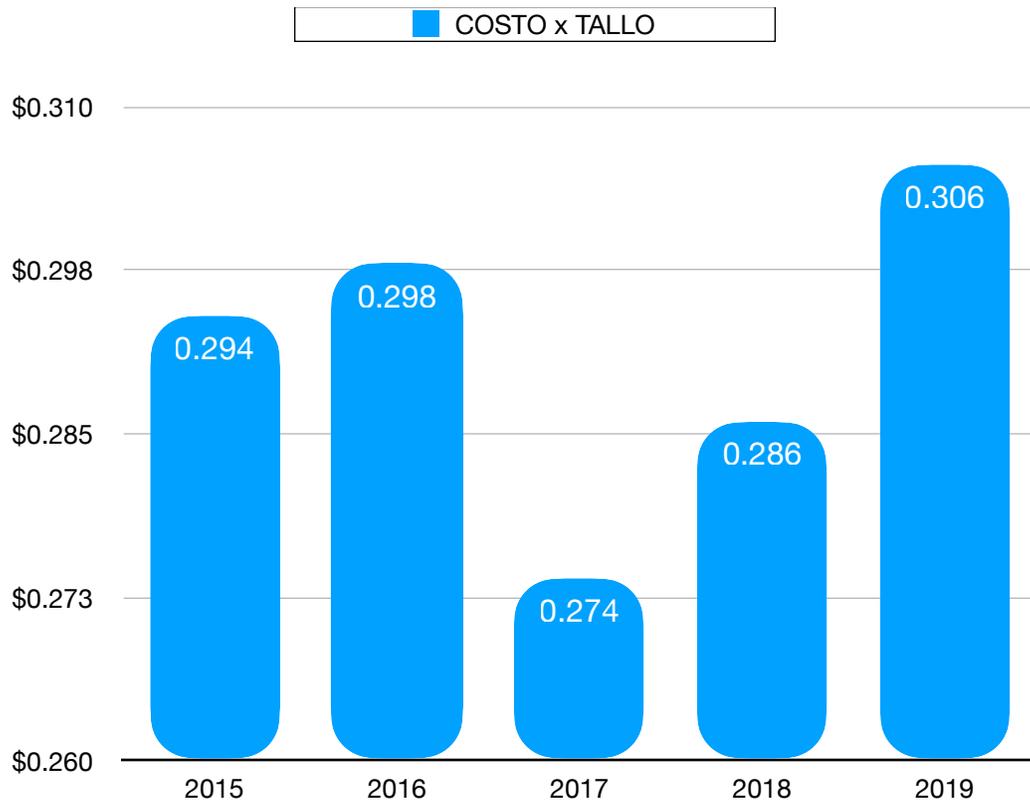


NUEVA VARIEDAD

NUEVAS VARIEDADES SEMBRADOS (miles plantas)

ATOMIC 13.8K	QUICK SAND 9K	CONFIDENTIAL 9K	FREEDOM 25.6K	SW. UNIQUE 6.2K
--------------	---------------	-----------------	---------------	-----------------

Costos en Perspectiva

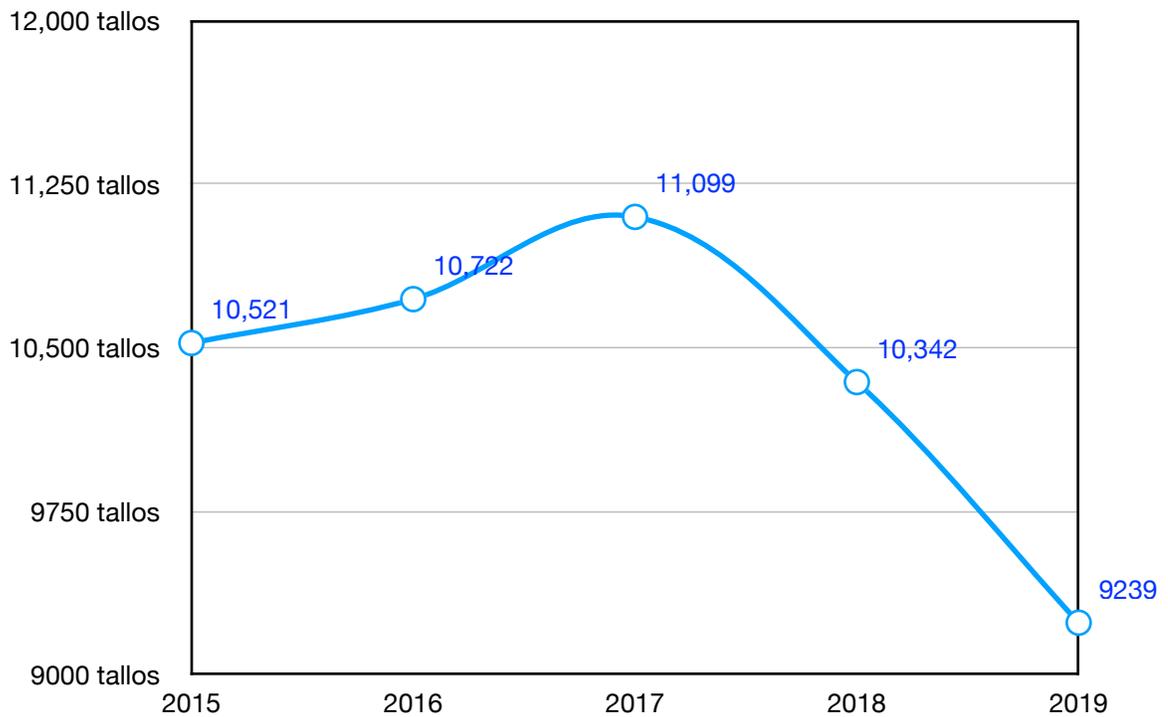


Costo Rosas (por tallo).

AÑO	COSTO
2015	\$0.2940
2016	\$0.2980
2017	\$0.2740
2018	\$0.2860
2019	\$0.3056

El costo unitario de tallo producido/exportado por ARBUSTA en el ejercicio es de **U\$ 0.3056**, lo cual le posiciona a nivel de un producto con costos de producción elevados. Aunque se debe mencionar que se ha logrado disminuir la tendencia alcista de los costos y gastos generales de los últimos años y se ha mejorado en relación a las tendencias de años precedentes pero hay que señalar que el nivel de productividad de la parte agronómica y la capacidad de colocar la producción en el mercado influyeron en un resultado no muy positivo en cuanto al costo unitario.

○ PRODUCCION ANUAL TALLOS ROSA exportable solo ARBUSTA (000's)



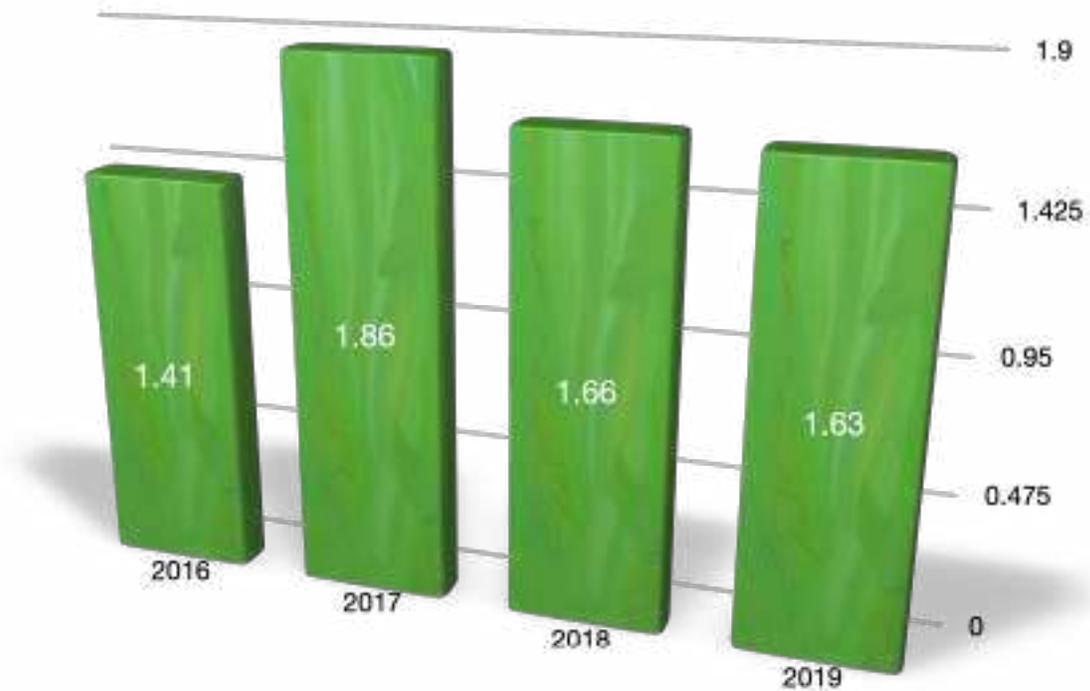
Niveles de Producción Anuales (miles de tallos de rosa)

Año	2015	2016	2017	2018	2019
tallos	10,521	10,722	11,099	10,342	9239

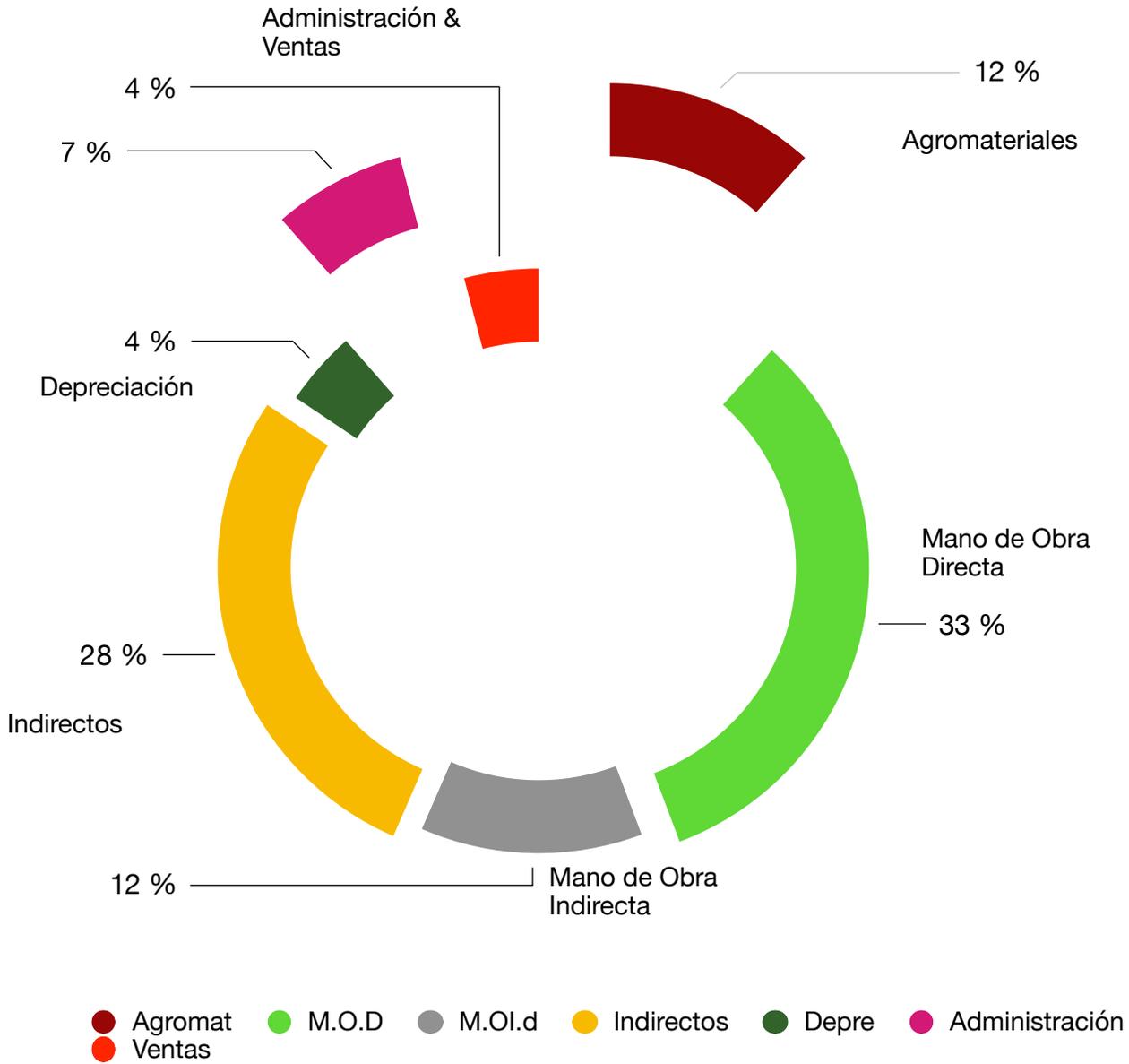
Principales Índices FINANCIEROS y OPERACIONALES-

INDICE LIQUIDEZ	1.63
CAPITAL DE TRABAJO (USD '000s)	\$758
INDICE ACIDEZ	1.24
RELACION ACT.CORRIENTES/ACT.TOTALES	0.51
INDICE ENDEUDAMIENTO PASIVO/ACTIVO	31 %
COBERTURA ACT.FIJOS PATRIMONIO/ACT.FIJOS	1.4
ROTACION CUENTAS x COBRAR (dias)	61
MARGEN OPERACION (%) antes 15% e IR	6.48 %
RENTABILIDAD (UTILIDAD/VENTA)x(VENTAS/ACTIVOS)	$(0.025) \times (1.095) = 2.74\%$

■ INDICE DE LIQUIDEZ EN EL TIEMPO



Estructura de Costos (miles de USD)



Señalamos a continuación los costos en dólares (comparativo) de la operación en sus diversos rubros

RUBRO	Año 2019	Año 2018	%
AGROMATERIALES	\$390.20	\$385.60	101.19 %
MANO de OBRA DIRECTA	\$1095.60	\$1093.90	100.16 %
MATERIALES INDIRECTOS EMPAQUE	\$411.60	\$462.70	88.96 %
MANO de OBRA INDIRECTA	\$315.70	\$296.30	106.55 %
OTROS COSTOS SERVICIOS	\$85.60	\$87.80	97.49 %
OTROS COSTOS INDIRECTOS	\$236.20	\$231.00	102.25 %
OTROS COSTOS MANTENIMIENTO	\$201.10	\$232.70	86.42 %
DEPRECIACION	\$139.00	\$142.80	97.34 %
LEASING FINCAS	\$991.60	\$976.30	101.57 %
GASTOS ADMINISTRACION	\$246.20	\$341.30	72.14 %
GASTOS de VENTA	\$137.60	\$146.10	94.18 %
GASTOS FINANCIEROS	-\$29.90	-\$34.20	87.43 %
TOTAL	\$4220.60	\$4388.50	96.17 %

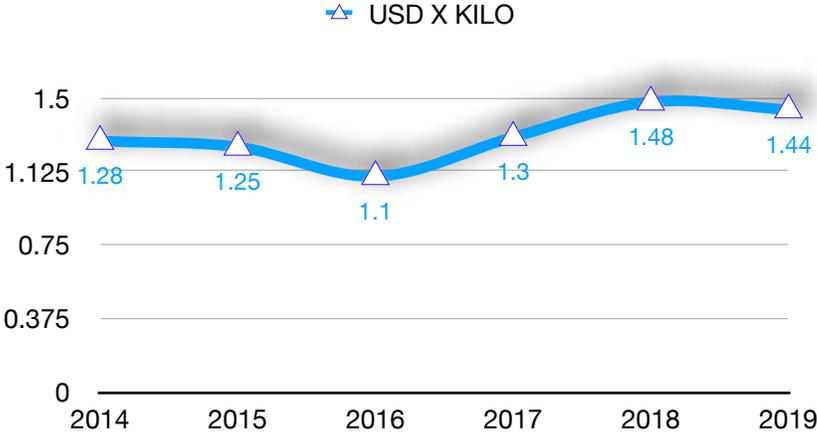
\$ 4.220

Uno de los factores críticos de competitividad es el valor dl flete que se carga a nuestro producto para arribar a los aeropuertos de llegada en los mercados del exterior. Presentamos a continuación los valores por flete (kg) en la ruta Quito-Miami



FLETES AEREOS

AÑO	USD X KILO
2014	1.28
2015	1.25
2016	1.10
2017	1.30
2018	1.48
2019	1.44



Se debe considerar que el costo-gasto total del ejercicio representa un decremento del 3.83% con relación a los costos y gastos del periodo precedente (2018).

El costo de producción por tallo vendido para exportación durante el ejercicio es de 0.30+ U\$/tallo, con costos de empaque; cabe notar que los mayores incrementos de costo absolutos se han dado en la segunda parte del año, correspondiendo estos a la tendencia marcada por la inflación general del país 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 U\$ 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 país. Se debe expresar que el costo país 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 unitarios, ya que la administración ha podido mantener los costos generales 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 de nuestra mezcla varietal.

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) y alcanzar un nivel de 11M de tallos.

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 2019 que consideramos que en el campo agronómico deberán proveer resultados positivos a la operación en el futuro.



Conclusiones. -

Se debe hacer notar que el resultado del ejercicio es de una utilidad contable de U\$93.4 (miles) antes del 15% e impuestos, lo cual significa una mejoría a ser considerada con relación al resultado del 2018. La empresa durante el año 2020 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 períodos 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”.

Un registro contable que de acuerdo con la legislación ecuatoriana que en años anteriores ha impactado a la empresa es el efectuar provisiones para cubrir las reservas basadas en cálculos actuariales de jubilación patronal y otros beneficios laborales, ha sido cambiado por las actuales autoridades tributarias y el impacto a nivel del estado de pérdidas y ganancias se dará por la ejecución de retiros del personal generando los respectivos cargos de liquidación de la relación laboral.

RESERVAS ACTUARIALES

Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
\$644.60	\$674.70	\$796.50	\$828.80



Grafico.- RESERVAS ACTUARIALES 2016-2019

Proyección 2020.-

Estimamos que el siguiente presupuesto básico pueda ser logrado durante el 2020. Aspiramos a la exportación de aproximadamente 18'000.000 de tallos, incluyendo las compras a Agritab, aunque con una reducción de precios por los fenómenos negativos de mercado antes descritos que mantienen esta tendencia a la baja por la sobre oferta existente.

Se presenta a continuación las cifras que describen las líneas presupuestarias de la empresa para 2019

PRESUPUESTO 2019

VENTAS	\$4,860,000
AGROQUIMICOS	\$400,000
MANO DE OBRA DIRECTA	\$1,140,000
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$300,000
COSTOS MANTENIMIENTO	\$200,000
COSTOS INDIRECTOS	\$300,000
EMPAQUE	\$410,000
COMPRA FLOR	\$1,320,000
DEPRECIACION	\$140,000
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$250,000
GASTOS VENTAS	\$130,000
GASTOS FINANCIEROS	-\$20,000
COSTOS & GASTOS OPERATIVOS	\$4,590,000
UTILIDAD antes 15% e IR	\$290,000

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 Arbusta Cia. Ltda.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Miguel Mascaró', with a stylized flourish at the end.

Ing. Miguel Mascaró
San Francisco de Quito, abril 2020