

**ARBUSTA CIA. LTDA.**  
**INFORME ANUAL DEL**  
**PERIODO: ENERO 1 A DICIEMBRE 31, 2008**



**ARBUSTA CIA. LTDA.  
INFORME ANUAL DEL  
PERIODO: ENE 01 A DIC 31, 2008**

Señores Socios:

De conformidad al requerimiento de la Junta General de Socios de Arbusta Cia. Ltda., presento a Ustedes el Informe de la gestión que corresponde al ejercicio económico del año 2008.

a) Aspectos Generales

Arbusta Cia. Ltda. cumple en el 2008 su vigésimo tercer año de actividad desde su establecimiento como compañía, y durante este ejercicio los resultados alcanzados son razonablemente satisfactorios.

El ambiente en el que la empresa desarrolla sus actividades es el de una extrema competencia, la misma que se refleja en el hecho de que la producción exportada del Ecuador, en el producto que la empresa cultiva –rosas-, subió un 10% con relación al año precedente durante el período de análisis –según estadísticas del Banco Central del Ecuador’, e igualmente Colombia ha incrementado su oferta.

El mercado del exterior se caracteriza en este momento, como un mercado de compradores, para la producción floral en el mundo entero, significando esto mayor presión sobre los precios que en general tienden a disminuir. Igualmente se debe decir 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 sembró 200 hectáreas adicionales de rosas durante el año 2007, creando una oferta de producto que tuvo su impacto en los mercados mundiales en el año 2008 y volviendo a los mercados de este producto aun mas competitivos. La crisis de las economías de los países desarrollados sin duda ha afectado el mercado de las rosas en el mundo. Holanda, principal país productor, ve en estos momentos como sus productores desaparecen por la despiadada realidad de un mercado deprimido y de costos e inversiones de producción que no se pueden sustentar.

Los niveles de eficiencia requeridos en los aspectos productivos, gerenciales y de mercadeo son altamente demandantes, 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 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 cada vez mas intensamente requiere de nuevas variedades, así como la empresa demanda de mejores resultados agronómicos; esto genera la necesidad de un programa de actualización varietal permanente y en este aspecto Arbusta ha renovado, durante el 2006, aproximadamente el 5% de su superficie, incorporando variedades más demandadas y que esperamos provean de un mejor posicionamiento de la empresa a nivel mercado. Igualmente, y siguiendo lineamientos estratégicos establecidos en el CMI de la empresa, se ha iniciado en períodos pasados el desarrollo de un programa de cultivo hidropónico de rosas y que este año ha sido incrementado con la incorporación varios bloques.

b) Análisis del Ejercicio

La empresa establece un nivel de ventas para el año 2008 de U\$3.887.000 que significa un pequeño decremento del 0.3% en relación a las ventas del año precedente. Esta variación se explica por los siguientes factores:

- 1) Comercialización inadecuada de ciertas variedades, por falta de demanda
- 2) Producción exportable no coordinada con demanda
- 3) Precios Unitarios algo menores

En relación al factor de productividad, la empresa vendió en el exterior durante 2008, 16.170,000 tallos de rosas. La producción exportable del sistema no es la deseable y fundamentalmente se debe a la falta de atractividad de ciertas variedades que se producen pero no se pueden vender y a deficiencias productivas per se que estamos tratando a nivel de la gerencia de producción de eliminar o atenuar.

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 2008 (tallos exportados)

mes	2006	2007	2008	incremento
ENE	1,321,085	1,591,000	1,388,425	-14.6%
FEB	2,021,665	2,021,665	1,905,365	-6.1%
MAR	1,253,770	1,253,770	1,173,165	-6.9%
ABRIL	1,391,662	1,391,662	1,495,150	6.9%
MAY	1,468,000	1,468,000	1,439,155	-2.0%
JUN	1,196,245	1,196,245	1,240,550	3.6%
JUL	1,267,685	1,267,685	1,140,400	-11.2%
AGO	1,222,783	1,222,783	1,202,385	-1.7%
SEP	1,176,945	1,176,945	1,233,895	4.6%
OCT	1,589,420	1,589,420	1,356,925	-17.1%
NOV	1,306,265	1,306,265	1,209,320	-8.0%
DIC	1,345,490	1,345,490	1,383,490	2.7%
	16,563,021	16,832,937	16,170,233	-4.1%

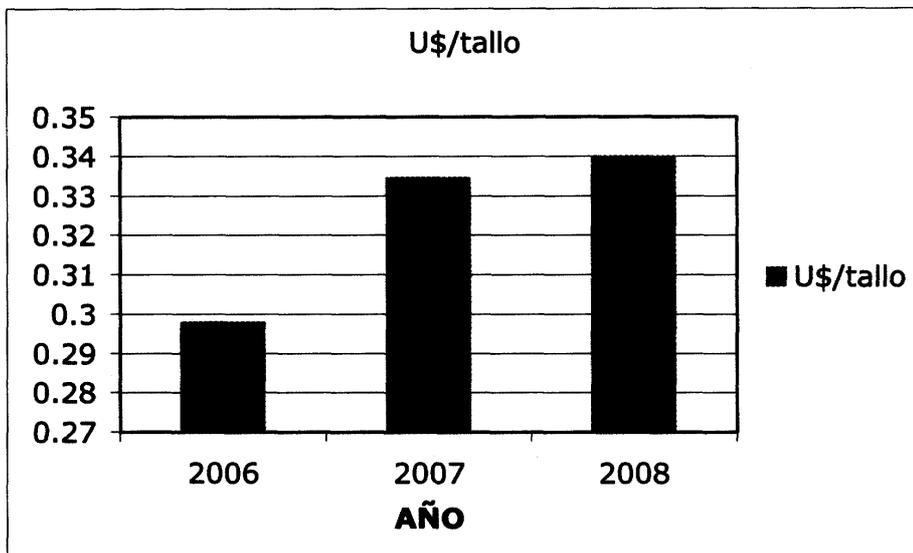
Estos resultados si bien no son razonablemente satisfactorios, ya que hay un decremento en el volumen exportado de mas del 10%, no corresponden al incremento de superficie e inversión realizada, por lo que la competitividad de la empresa a nivel de costos unitarios ha disminuido (hay un incremento de costos unitarios –por tallo producido-). Un factor clave en este resultado ha sido el clima que durante el 2008 hemos tenido.

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.

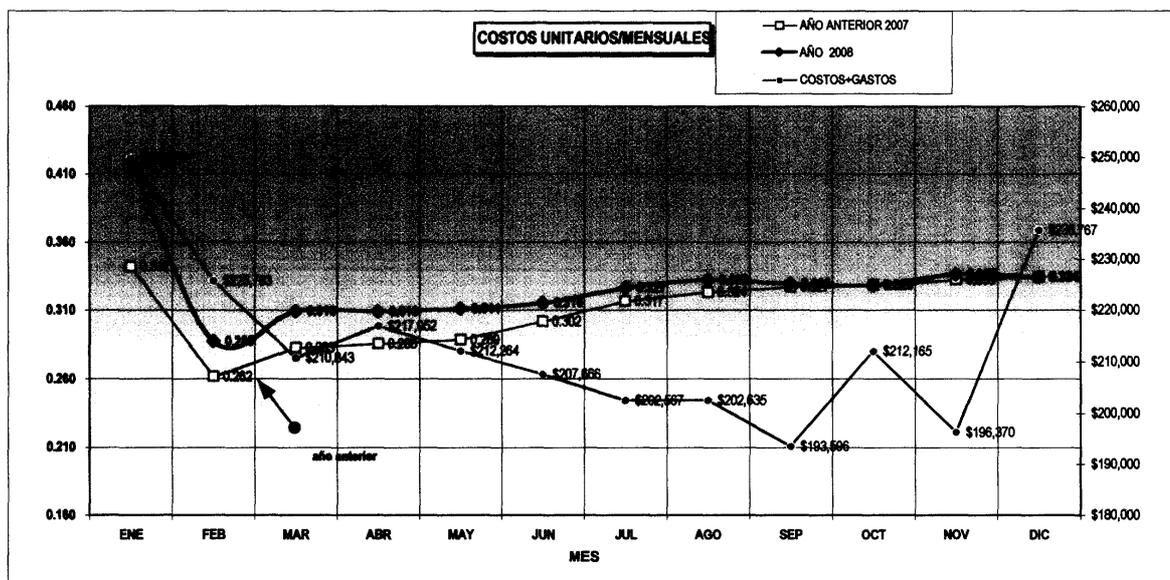
Se ha logrado reducir el nivel de endeudamiento con entidades financieras, que representa una ligera mejora en cuanto a la disminución del gasto, este nivel en este momento es cero. La inversión requerida para expansiones o sustitución varietal se lo hace con fondos propios y financiamiento de proveedores.

Hay que mencionar que durante el año 2008, la empresa realizó inversiones en exceso de U\$ 300.000 en el mejoramiento de las plantaciones e infraestructura productiva y de comunicaciones.

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



El costo unitario de tallo producido por ARBUSTA en el ejercicio es de U\$ 0.3395, lo cual le posiciona a nivel de un producto caro en el mercado.



### Principales Índices.-

Liquidez 1.6 MEJORA  
Relación Deuda / Activos 0.25 AUMENTA  
Relación Patrimonio / Activos Fijos 1.2 AUMENTA  
ROA (Retorno en Activos) 3% DISMINUYE  
Crecimiento de Activos -5%

### Estructura de Costos

Señalamos a continuación los costos comparativos en dólares de la operación en sus rubros principales en relación con 2006, 2007 y su evolución.

(miles de dólares)

rubro	2006	2007	2008	incremento
agroquimicos	200.1	209.2	244	17%
mano de obra	648	681.3	638	-6%
flor 3ros. (LEASING)	1.331	1.362	1.626	19%
Indirectos	244	298	354	16%
empaque	234.8	265.3	321	21%
depreciacion	290	296	360	20%
adm/ventas	250	156.4	260	67%
financieros	12.7	181.9	23	-87%
total	3,210.6	3,451.1	3,826	11%

El costo de producción por tallo vendido para exportación durante el ejercicio es de 0.335 U\$/tallo, con costos de empaque; cabe notar que los mayores incrementos de costo 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.

Una referencia importante es que el costo de producción en Colombia oscila entre U\$ 0.22 y 0.25 por tallo, marcando con esto una alerta de nuestra baja de competitividad en la industria.

Se debe expresar que el costo país es un elemento muy relevante de esta situación.

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, esta se ha visto afectada por factores climáticos adversos.

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 7% de la superficie y se tratará de alcanzar una productividad de 700.000 tallos/hect-año (exportables).

Igualmente cabe hacer notar que la empresa durante este ejercicio empezó a cargar a costos el IVA no devuelto y reconocido por el SRI para la exportación.

#### **Conclusiones.-**

Se debe hacer notar que el resultado del ejercicio es de una utilidad de U\$ 61K antes del 15% y de impuesto a la renta, lo cual significa una disminución significativa en relación al resultado del 2007. La empresa durante el año 2009 continuará con su plan de renovación varietal e inversiones en activos productivos que le permita alcanzar mejores resultados. La empresa igualmente arranco 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..

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 2009.-

Estimamos que el siguiente presupuesto básico pueda ser logrado durante el 2009. El leasing de Agrisabe C. Ltda., Florquin S.A y Agritab C. Ltda. están en vigencia y serán incrementados en el ejercicio y cuyo costo también se refleja en el presupuesto presentado a continuación. Se ha iniciado un proceso de fusión de Agrisabe y Florquin con la empresa el mismo que esperamos que sea implementado en el año corriente. Es claro que esto permitirá estructurar una empresa más sólida para encarar lo que creemos que será un horizonte difícil de encarar.

Aspiramos a la exportación de aproximadamente 17'000.000 de tallos.

ventas U\$	4.700.000
agroquimicos	264.000
mano de obra	880.000
empaque	330.000
indirectos	330.000
depreciacion	412.500
leasing	1.760.000
adm/ventas	330.000
financieros	209.000
utilidad	184.500

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 empresa.

Ing. Miguel Mascaro  
San Francisco de Quito, Abril 2009