

INFORME DEL GERENTE AÑO FISCAL 2015

Quito, 4 de abril del 2016

Señores accionistas:

Acorde con el mandato legal y los estatutos de LATINFLOR S.A., es mi deber presentar a consideración de Uds. el informe de actividades de la Compañía, el Balance General, Estado de Resultados del ejercicio económico que terminó el 31 de diciembre del 2015.

El año 2015 fue un año de retos, decisiones radicales y transición para la empresa, considerando los siguientes aspectos:

Cuando asumí la gerencia general de Latinflor, (mediados del mes de julio) la finca no contaba con informes, políticas, herramientas, procedimientos ni planificación estratégica en ninguna de sus áreas (Propagación, Campo, Post-cosecha -verde y blanco-, facturación, cartera, manejo de bodega, inventarios, RRHH, contabilidad, finanzas, etc.) ni en los proyectos (Terrabella y Hannah Gardens), por lo que tuve que:

- Terminar el proceso de contabilidad y auditoría del ejercicio fiscal 2014 que estaban totalmente extemporáneos y convocar a la junta extraordinaria de socios para presentar los balances de la Superintendencia de Compañías en el mes de noviembre del 2015.
- Reemplazar al contador, ya que quien ocupaba ese cargo renunció.
- Adquirir con urgencia un programa personalizado de contabilidad integral para producir, analizar y manejar toda la información in-house: contabilidad, cartera, inventarios, recursos humanos, producción, compras, etc., ya que estos procesos se los llevaba en Excel y/o programas y sistemas sin trazabilidad e integración entre las diferentes áreas, o externamente.
- Establecer procesos para control de gastos, horas extras, contratación de personal, compra de insumos agrícolas, etc.
- Retomar políticas, programas, reglamentos y normas ambientales, laborales, de salud ocupacional, de capacitación del personal y mejoramiento continuo de supervisores y jefes de campo.
- Negociar planes de pago con acreedores (proveedores, ex trabajadores, etc) del período 2014 - julio 2015 (usualmente los plazos máximo de pago de facturas fluctúan entre: a la fecha y 60 días).
- Renegociar formas de pago y acuerdos con breeders.
- Establecer y transparentar la relación de Latinflor con proveedores de la finca de rosas de jardín Hannah Gardens.
- Evaluar y decidir el futuro de la finca de Terrabella pues debíamos enfocarnos en resolver las necesidades y demandas inmediatas del manejo de Latinflor.
- Simultáneamente, realizar un proceso de levantamiento de información en campo.
- Analizar variedades en propagación y producción en campo de acuerdo al mercado y a otros criterios como: productividad (toneladas/hectárea/año),

índices de mortalidad, curvas de crecimiento, volumen de venta y precio-demanda en los ordenes fijas, mercado abierto y picos.

- Se retomó inmediatamente la relación con clientes que se perdimos por falta de constancia en las entregas y poca calidad en los productos.
- Cambio de mandos medios y jefes de post-cosecha y campo
- Evaluación técnica semanal con supervisores, jefes de campo y post-cosecha
- Formación y evaluación de equipos de trabajo y adecuación de espacios de oficina, sala de reuniones para discusiones técnicas semanales y busca de soluciones en las diferentes áreas y procesos.
- Cambio de equipos y horarios para fumigación.
- Establecimiento de monitoreo e índices de control.
- Limpieza general de la finca y sus linderos para: facilitar el manejo de plagas, aprovechamiento de áreas productivas (recuperamos 0.5 hectáreas) y fortalecimiento de lazos con la comunidad.
- Cambio de redes eléctricas para optimizar el uso de las horas de luz adicional para los lotes de gypsophila.

LATINFLOR

Gypsophila

1. 10% de lotes renovados de gypsophila utilizando material de riego reciclado (no recomendado) con variedades poco productivas tanto en peso como tallos por planta.
2. Variedades de Ginga Way (Selecta), algunos códigos (Selecta y otros breeders) y Mirabella (Ball),
3. Camas de 80 cm con caminos 50cm
4. Densidad de 80.000 plantas por hectárea,
5. 7% de mortalidad,
6. 10 horas de luz adicional,
7. 18 toneladas por hectárea de promedio anual
8. 125.000 tallos por semana
9. Producción inconstante
10. Inexistencia de planes de producción para renovación, siembra y podas coherentes y/o estratégicos.

Delphinium

1. Todos los bloques de delphinium se encontraban sin manejo de labores culturales, fitosanitario, ni tutorio y por tal motivo su productividad estaba concentrada en grados 50, 55 y 60 cm (grados poco demandados en el mercado)
2. Inexistencia de planes de producción para renovación, siembras y podas.
3. Uso de mallas plásticas que maltrataban las plantas y tenían un mal envejecimiento, a la larga basura.
4. En la administración anterior se suspendió la compra de plantas de Sea Waltz (Delphinium - breeder Ball) lo que nos ha puesto en lista de espera de por lo menos dos años. Esta variedad tiene muchas ventajas, entre ellas: uniformidad de cultivo, consistencia de calidad, tallos gruesos y largos adecuados. Esta variedad es muy apetecida en el mercado y tiene precios muy buenos.

Este cultivo necesita menor cantidad de mano de obra, no necesita luz adicional y su manejo en general e inversión en agroquímicos es menor en costos, además que tallos de buen calibre (grosor) y medidas de 70, 80 y 90 cm tienen un buen mercado y precio, decidimos iniciar programas de renovación, siembras, podas y aumentar el hectareaje, con semillas de Holanda de la variedad Delphinium Máxima y otros híbridos de la casa Ball

En general, Latinflor presentaba los siguientes índices

1. 9% de rotación de personal mensual.
2. 65% de horas extras producidas en el 2015 en período enero-junio.
3. Labores culturales atrasadas en el campo.
4. Baja productividad.
5. Entre 24 y 30% de descarte
6. Huecos de producción constantes.
7. 60% de pérdida de nuestra cartera de clientes

ANÁLISIS DE PROYECTOS INICIOS 2015

1.- TERRABELLA

Esta idea fue, "crear una finca para picos", con una ejecución muy pobre; sin planificación, ni análisis de costo-beneficio, retorno de la inversión, etc.

¿El costó para Latinflor?

Un problema financiero muy grave y una falta de flujo del que no podemos salir hasta el día de hoy.

Esta finca se manejaba con:

- Costos fijos muy altos, solo el arriendo de Terrabella representa aproximadamente el 25% del costo operativo mensual -solo en esta finca-.
- Área productiva de 10 hectáreas aproximadamente, de las cuales se llegaron a sembrar 2.5 hectáreas desde que se rentaron estas tierras a finales del 2014 hasta julio del 2015. 92% de Gypsophila (60% Petit -2.5 hectáreas-, 32% flor mediana -0.8 hectáreas-) y 8% de delphinium -0.2 hectáreas-).
- Los lotes de gypsophila (recién sembrados) no contaban con un manejo adecuado para arrancar su producción, carecían lo más básico: mangueras de riego, tutoro, luz eléctrica adicional, insumos agroquímicos, etc.
- Las labores culturales de esta plantación se descuidaron y la maleza casi acaba con el cultivo.
- Estas tierras están dentro de área protegida lo que imposibilita tener cultivos intensivos en esta zona sin que representen un alto riesgo financiero y de operación para Latinflor, por las multas y posibles juicios por violar las disposiciones de la ley ambiental.
- No existen reportes fiables de datos de producción como ciclos de los cultivos, curvas de crecimiento, podas, planes de siembras, etc

Petite (Selecta)

- Flor pequeña
- Alta mortalidad
- Grado bouquet, tallo delgado entre 10 y 17 gr.
- Venta solo en picos
- No tiene un mercado para producción constante debido a que es una flor considerada bouquetera.

Flor mediana (diferentes breeders)

- 45 a 50% de mortalidad
- Resiembras fuertes

Delphinium

- Variedad Belladona
- Solo se obtuvo un ciclo
- El cultivo estaba tomado por hongos, la enfermedad estaba tan avanzada que no logramos recuperarlo y tuvimos que desarmarlo y suspender el "programa de siembras".
- Estas tierras no eran apropiadas para el cultivo.

2.- HANNAH GARDENS

Hannah Gardens es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas de jardín. Es una finca pequeña de 2 hectáreas físicas y 1 hectárea en producción de rosas de olor, con variedades predominantes que no tenían mercado.

El vínculo activo entre Latinflor y Hannah Gardens era el sr. Delgado que era gerente general y poseía acciones en ambas fincas.

En el ejercicio económico del 2015, Latinflor S.A. refleja pagos de proveedores, nómina de empleados, pago de garantías, liquidaciones, pago de servicios básicos, etc. de la compañía de Hannah Gardens.

Latinflor prestó facturas a Hannah Gardens mientras ésta última conseguía su permiso para exportar (julio 17 del 2015).

El personal que laboraba Hannah Gardens estaba incluido en la nómina de Latinflor durante el período de diciembre 2014 – febrero 2015 y eso generó liquidaciones pendientes que todavía no hemos logrado pagar.

Tuvimos que afrontar y hacer acuerdo de pagos con el dueño del terreno de Hannah Gardens con quien estaban atrasados en el pago del arriendo. Y como este caso, podemos extendernos con un sinnúmero de ejemplos y casos.

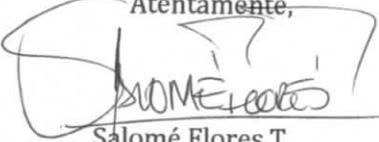
Se pretendió manejar esta finca sin un agrónomo experto en este delicado tipo de cultivo, dejando el manejo del mismo en manos de un supervisor con muy poca supervisión y asistencia técnica.

La contabilidad de Hannah Gardens tiene datos inexactos e/o incompletos, y está mezclada en el ejercicio contable del 2015 de Latinflor como ya mencioné, por lo que, hasta el día de hoy es muy difícil establecer si existen saldos de cartera por cobrar que nos obligue a pagar facturas de algunos proveedores que en nombre de Latinflor abrieron créditos y le vendieron insumos agrícolas a esta finca de rosas. Esto ha dificultado tremendamente las negociaciones con proveedores y ha deteriorado las relaciones con los otros socios de la finca de Hannah Gardens.

RESULTADOS

- Con las medidas de emergencia que tomamos a partir del 17 de julio, logramos duplicar la productividad de los lotes a 36 toneladas por hectárea por año.
- Lograr asegurar el pico de Santos (octubre)
- Mantener hasta el día de hoy una producción constante de 200.000 tallos por semana sin incluir Terrabella, sin huecos de producción.
- Hacer pruebas de lotes con nuevas densidades para conseguir una productividad de 50 toneladas por hectárea por año.
- Estabilizar en 3% la rotación del personal con una tendencia a bajar
- Logramos bajar las horas extras al 35% incluido el pico de Santos
- Cubrir deuda (período 2014 - junio 2015)
- Pagar la operación de la finca.
- Establecer políticas de monitoreo de procesos
- Logramos recuperar parte de nuestra cartera de clientes
- Determinamos las causas del descarte de flor y aunque es un problema heredado por la mala planificación en la renovación y el mal manejo, estamos combatiendo este problema en campo y post-cosecha
- Compactar equipos de trabajo
- Asegurar que nuestra operación cuente con todos los insumos y personal que requiere
- Establecer presupuestos de producción
- Recuperamos un relación saludable y estrecha con proveedores

Quiero concluir este informe, extendiendo un agradecimiento infinito por el apoyo, colaboración y compromiso de todos quienes hacemos la familia Latinflor, por creer y trabajar día a día en la reactivación y éxito futuro de nuestra finca y ratificarles que mi compromiso está enfocado en retribuir su lealtad, logrando que Latinflor vuelva a ser un referente en la producción de flores de verano, en el pago puntual de proveedores y sobre todo, de nuestros trabajadores. Y como gerente general prometo velar por el buen desempeño de la compañía.

Atentamente,


Salomé Flores T.
**GERENTE GENERAL
LATINFLOR S.A.**