

49087

**INFORME DE GERENCIA DE SARGAZOS DE LA MONTAÑA S.A.
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO DE 2.009**

Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a las disposiciones legales y estatutarias vigentes, en mi calidad de Gerente General de SARGAZOS de la Montaña S.A., pongo a consideración de ustedes el informe de las operaciones cumplidas por el ejercicio económico de 2.009, de acuerdo con los siguientes aspectos:

1.- CONSIDERACIONES GENERALES

Según datos del Banco Central del Ecuador, el desempeño anual del 2009 alcanzo un modesto crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) en términos reales del 0.36%; esto, gracias a que el último trimestre del año, se evidenció una leve recuperación.

Las exportaciones cayeron el año pasado fuertemente por la crisis mundial de 18.4 millardos a 13.7 La inflación se ubica en 4.31%. El desempleo en general es del 7.90% de la población económicamente activa, pero el desempleo pleno aumenta en 10%, esta cifra es alarmante.

El Valor Agregado Bruto (VAB) de la Agricultura se incrementó 0.18% en el último trimestre del año, cerrando dicha actividad con un resultado positivo de 0.70% en relación al 2008.

2.- ASPECTO OPERATIVO.

En el año 2.009 la compañía aumento su producción en un 13% en relación al año anterior. El porcentaje de nacional subió del 5.5% en el 2008 al 6.8% en el 2009. Las bajas de flor subieron considerablemente del 0.8% anual al 4.8 % anual, cifra que se dio básicamente en el segundo semestre por una imposibilidad de colocar la flor en los mercados.

3.- RESULTADOS DE 2.009

Durante el 2.009 la Compañía exportó 10'326.728 tallos que a un precio promedio de apenas 23.21 ctvs el tallo de rosa, generó ingresos por 2'397.154 dólares

Los costos de producción y ventas durante el ejercicio analizado fueron de 2'094.592,45 dólares.

Los gastos de administración y ventas totales fueron de 273.690,58 dólares.

Los gastos financieros fueron de 102.939,45 dólares.

La compañía tuvo una pérdida neta de 66.540,38 dólares.

Los resultados negativos de la empresa se explican en parte por una menor producción exportada, por un incremento de los costos de producción especialmente por el incremento salarial declarado por el gobierno, por el incremento de productos químicos y materiales directos y el alto gasto financiero por la deuda de la empresa, todo esto sumado a la peor crisis económica mundial de los últimos años de Estados Unidos, Europa y Rusia generaron una fuerte contracción en la demanda de rosas y total cambio del modelo de negocios de los importadores y WS que para tratar de asegurar su negocio bajaron al límite sus inventarios y dejaron de especular con flor, todo esto obviamente ocasiona una presión de baja de precios y en especial en el segundo semestre del 2009 el botar flor en cultivo y postcosecha y que los precios que demandaba el mercado ni siquiera cubrían los costos variables como empaque y flete.

Esto se agrava mucho más en el caso de nuestra empresa que al tener un alto porcentaje de variedades (entre 30% y 40% de las plantas) que ya no son cotizadas por el mercado, provoca que en crisis, el mercado pueda ser más selectivo y demandar a los proveedores solo buenas variedades, presionando todavía más abajo a las variedades fuera de moda y muchas veces ni



⊕

siquiera la fijación de precios. Los clientes cada vez ponen más restricciones de variedades hasta en los buquets más baratos para supermercados de USA.

Nuestro principal cliente desde la fundación de nuestra empresa, El Grupo Agriflora, a quien la empresa tenía que venderle por el contrato firmado en el 2006, sufrió el impacto de la crisis de manera directa y se comenzó a sentir sus efectos tanto por la compra a precios más bajos y pagos atrasados desde julio del 2009, llegando al 5 de diciembre a cerrar su operaciones, ocasionando gravísimos problemas de caja y de mercado a nuestra empresa.

Todo esto sumado a la temprana y terrible pérdida por el fallecimiento del fundador y líder de la empresa el Sr Andres Cardenas Ribadeneira quien con su empuje y pasión comandaba el conocimiento, valores y visión de la empresa, provocó muy difíciles momentos en el transcurrir y desarrollo de la compañía.

El apoyo de los accionistas para enfrentar esta situación ha sido total en tiempo, dedicación y en aportes directos de dinero, pero todavía la empresa necesita asumir difíciles decisiones para re direccionar la estrategia y acomodarse a la diferentes y difíciles situaciones tanto del entorno mundial, de la industria de rosas en general, de la situación incierta del Ecuador y en particular de la situación interna de la empresa.

4.- SITUACION FINANCIERA.

El activo corriente fue de 940.607,73 dólares lo que representa el 22,83 % del total de los activos. Este valor desde el punto de vista de la administración tiene que ser visto con mucho cuidado, ya que puede ser efectivamente bastante menor y no tan liquido como se quisiera, ya que buena parte de las cuentas por cobrar son con compañías relacionadas que no necesariamente son de cobro inmediato y además una buena parte de las cuentas de clientes son con la compañía Agriflora y otros clientes, cuyas cuentas como de difícil recuperación.

El pasivo corriente fue de 1'736.286 dólares, de esta cifra alrededor de 896.000 usd son con compañías relacionadas, las cuales no necesariamente son de inmediata cancelación, pero la otra parte de este pasivo tienen un periodo de cobro de muy corto plazo, lo que tiene a la empresa en un estado de iliquidez apremiante

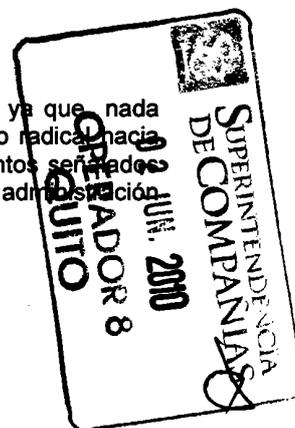
El índice de Endeudamiento como resultado de la relación entre total pasivo y total activo es del 72% , cifra alta y que adicionalmente debe tomarse en cuenta que en la cuenta de activos, su gran mayoría son tierras y plantaciones re expresadas a finales del 2009, activos que en épocas de crisis e incertidumbre como las que se están viviendo en el país y en el mundo no necesariamente tiene una capacidad de realización rápida y en valores como los que en el pasado se podían comercializar, dificultando de esta manera los valores efectivos del activo, contrario a los pasivos que si se mantienen en niveles de realización.

Desde la fundación de la empresa, la política de la misma ha sido no registrar las provisiones laborales por desahucio y jubilación patronal.

Es imperativo que la empresa continúe con el proceso de legalizar las plantas que posee, para lo cual hay que sentarse con los obtentores a negociar las condiciones de las mismas, esto incrementará el pasivo de la empresa.

5.- RECOMENDACIONES Y PLANES DE ACCION A LA JUNTA GENERAL.

En el 2010 la empresa debe tomar decisiones importantes, difíciles y rápidas, ya que nada hacer prever que la difícil situación del mercado mundial de rosas dará un giro radical hacia mejores días en el 2010, lo que nos pone en niveles de alto riesgo por los puntos señalados anteriormente, los caminos que se han discutido y se están trabajando entre la administración y los accionistas son entre otros:



- a. conseguir socios estratégicos que ayuden a capitalizar a la empresa
- b. conseguir socios estratégicos que ayuden a colocar la flor de manera permanente y en mejores niveles de precios
- c. vender parte de los activos de la empresa para capitalizar a la misma
- d. vender acciones de la compañía a grupos que puedan estar interesados en la misma
- e. hacer alianzas de administración y ventas para asegurar un mejor manejo técnico y de ventas que potencialicen a la empresa
- f. en parte de las fincas debe analizarse la posibilidad de diversificarse a otro tipo de cultivo o actividad

Paralelamente a los puntos estratégicos antes señalados, la empresa debe continuar erradicando un buen porcentaje de variedades que son obsoletas y que le están generando pérdidas, pero es difícil de hacerlo ya que le generan algo de caja, que la empresa necesita para cubrir sus altos costos y gastos fijos como administrativos y financieros.

Los invernaderos, cortinas, estructuras, plásticos, equipos de riego, mesas de postcosecha, cuartos fríos, sistemas informáticos y otras instalaciones necesitan una renovación o adecuación a las realidades actuales de la industria florícola mundial, todo esto representa inversiones cuantiosas que no se van a poder realizar con las condiciones actuales de la empresa, situación que en el corto y mediano plazo agrandará la brecha de ineficiencias y calidad con las empresas líderes del sector, tema de difícil manejo para el desarrollo de la compañía.

La empresa debe mantener el programa agresivo de baja de costos y gastos, lo que le hace menos vulnerable a los vaivenes de precios y baja demanda del mercado

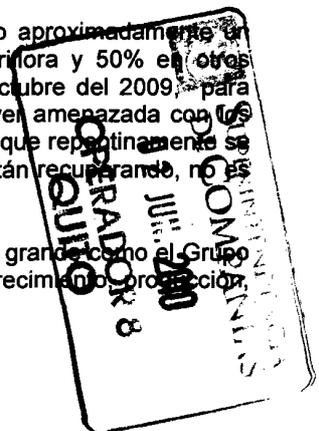
El departamento comercial debe trabajar intensamente en consolidar su relación con los clientes europeos, rusos, WS americanos e importadores con los que se está trabajando para colocar el 100% de la flor en unos precios que le permita cubrir sus costos y gastos mensuales.

Esto tiene q venir precedido y de la mano de una mejora de la calidad de la flor, esto es en el largo de los tallos a por lo menos a unos 58 cm de largo promedio, un tamaño de botón más grande en por lo menos 4 mm en promedio, unos pronósticos de producción en un rango mayor al 90%, una producción abierta de por lo menos 85% y un nivel de nacional no mayor del 12%. La productividad se puede ver mermada de alguna manera pero lo difícil de la ecuación es producir cantidad similar con mejor calidad. Estas mejoras toman por lo menos 2 a 3 ciclos de producción y en muchos casos las matas, el suelo, los equipos y porque no decirlo la gente actual ya no están en capacidad de hacerlo, lo que amerita decisiones radicales.

Otra acción que se está analizando y trabajando es destinar variedades y zonas de las propiedades para producir productos específicos para mercados determinados, esto quiere decir para Rusia, para Europa, para Buquets y para mercados específicos en USA y así manejar también las postcosecha, los empaques, la logística, la políticas de precios y por supuesto la comercialización. Al ser el grupo tan grande en número de hectáreas y producción y con exceso de variedades (más de 150), este tema es muy complicado y largo de ejecutarlo, pero ya se comenzó a trabajar en el.

Considerando que en septiembre del 2009, la empresa tenía colocado aproximadamente el 60% de los tallos semanales producidos en Ordenes Fijas (50% Agriflora y 50% en otros clientes), la empresa tomo la decisión de abrir la producción desde octubre del 2009 para tener una producción y venta más estable, estrategia que se puede ver amenazada con los acontecimientos de diciembre del cierre de operaciones de Agriflora, ya que repetidamente se dejó de vender esa cantidad de Ordenes Fijas, las cuales si bien se están recuperando, no es un trabajo fácil de lograrlo en estas circunstancias de mercado.

La empresa no puede volver a caer en la dependencia en un cliente tan grande como el Grupo Agriflora que manejo directa o indirectamente toda la estrategia de crecimiento y producción.



(Handwritten mark)

variedades, calidad, logística, mercados, precios y cultura de la empresa, para lo cual se ha definido para el 2010 los siguiente mercados y clientes objetivos:

Usa y canada	Importadores	Max 14	45%
	Bouqueteros	Max 7	15%
	Wholesalers	>100	14%
Europa		>30	18%
Rusia		Max 20	8%
	Total		100%

Estos clientes y mercados ya nos están comprando, pero todos tenían ya sus proveedores tradicionales y se tiene que quitar de alguien dicho volumen, sin usar el precio como único argumento de venta.

Al no tener claridad en la continuidad de la crisis mundial para el año 2010 y sin tener definidas las fuentes de capitalización de la compañía, es difícil sugerir un programa agresivo de resiembras de variedades nuevas, ya que la empresa no soporta más endeudamiento y tampoco por el lado de rentabilidad y flujo de caja.

Todo lo previsto, no puede realizarse sin un cambio cultural radical en la empresa, donde el compromiso, el conocimiento y el trabajo duro y honesto sean pilares de la filosofía de la misma, para lo cual se debe seguir cambiando a personal nocivos para este fin y contratar a nueva gente que tenga estos elementos como base de su formación personal y profesional.

La compañía esta cumpliendo con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Tanto la información financiera como sus respectivos anexos se hallan a disposición de los señores accionistas.

Quito, 5 de abril del 2.010.

DIEGO PONCE CASTRO
GERENTE GENERAL

