INFORME DEL GERENTE GENERAL DE DIFIORI S.A

A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS SOBRE EL CIERRE DEL EJERCICIO 2013

Señores Accionistas:

Es muy grato comparecer ante Ustedes para presentar, conforme lo disponen los estatutos de Difiori S.A, y la Ley de Compañías el informe sobre las actividades realizadas en la empresa durante el año 2013, en mi calidad de Gerente General.

ENTORNO EMPRESARIAL

La importancia económica y social de la floricultura resulta fundamental dentro de la generación de riqueza y empleo. Según datos del Instituto Nacional de Estadisticas y Censos (INEC) n forma directa trabajan 60m empleados (60% son mujeres) y más de 100m personas en trabajos indirectos, especialmente en las zonas de Cayambe, Tabacundo , Cotopaxi se ha convertido en el segundo producto de exportación no tradicional. Ecuador es uno de los paises que posee mayor diversidad en las flores que ofrece al mundo, entre ellas la Rosa, que tiene más de 300 variedades entre Los principales mercados de destino de las flores ecuatorianas son: Estados Unidos con una participación del 40%, seguida de Rusia con un 25%, de Holanda con un 9%, Italia con un 4%, Canadá y Ucrania con un 3% y España con un 2% .

Sin embargo de ello no ha podido sortear ciertos obstáculos como: la crisis económica financiera mundial y el incremento en los costos de producción, mano de obra, agroquímicos, material de empaque, transporte, energia eléctrica y acceso a créditos productivos, además de tener la incertidumbre de la firma de la ATPDA, lo que ha llevado lamentablemente al cierre de algunas empresas floricolas y por ende a la pérdida de empleos de decenas de trabajadores de la zona

ENTORNO ECONOMICO

Según el Boletín de Cuentas Nacionales Trimestrales del Banco Central, el desempeño de la economía en el Ecuador en el año 2013 fue positivo. El PIB tuvo un crecimiento anual del 4.5% en relación con el año 2012, ubicando al país como una de las economías con mejores resultados en la región .El resultado del crecimiento se explica mayoritariamente por el desempeño del sector no petrolero

La tasa de inflación anual en Ecuador (2.70%) el sector agropecuario se encontró por encima del promedio (3.73%). El Índice de desempleo bordeaba los 4.86%, la Tasa de interés pasiva 4.53% y la activa 8.17

Sin embargo de todos estos factores positivos para el Gobierno, para las empresas como las del Sector Floricultor reflejan un saldo negativo por el manejo global de la política salarial, no existe diferenciación entre los diversos sectores donde la mano de obra ocupa hasta el 53% del costo de producción, por el cobro de anticipos del impuesto a la renta aunque no haya utilidades sino por el contrario perdidas, a pesar de la disminución progresiva del Impuesto a la Renta , todavía no se encuentra la fórmula para incentivar a los empresarios

DESARROLLO DE LA EMPRESA

Como es de su conocimiento Sres. Accionistas, la empresa en el mes de Noviembre del 2013, cambia radicalmente su composición accionaria así como su administración

ADMINISTRACION		
	ENTRANTE	SALIENTE
Gerente General	Patricio Espinosa L.	Maggie Venegas
Gerente Adm-Finan.	Alexandra Celi	Nicolás Cabanillas
Gerente Técnico	Ricardo Endara	Javier Guamán
Gerente Comercial	Verónica Cisneros	Edith Belalcazar

Por lo que me permitiré detallar aspectos relevantes de la empresa en dos etapas:

Resultados obtenidos hasta Octubre 2013, y las decisiones tomadas comerciales, financieras, administrativas y producción.

1.-

La empresa se hallaba en una posición muy difícil, ya que el concepto del negocio establecido por la anterior Gerencia General se encontraba agotado, y los resultados totalmente desfavorables.

Variedades viejas, con poca aceptación en el mercado, mínima inversión en renovación de plantas e infraestructura, un % muy elevado al mercado americano en bouquets, muy poco o casi nada de sólidos hacia otros mercados como Rusia o Europa.

La estructura de siembra de la empresa DIFIORI S.A estaba enfocada básicamente en el mercado americano, mediante dos canales de distribución: Importadores y Empresas Bouqueteras. La composición de Market Share era 80 % Estados Unidos, 10 % Europa, 5% Rusia y 5% Sud América.

Los clientes principales eran las empresas COLOR REPUBLIC, International Matex, empresas Bouqueteras que compraban el 70% del total de producto exportable., oscilando en precios promedios de 0.23 c/tallo.

La fuerza de ventas estaba centrada en la gerencia general, la misma que controlaba todo el proceso de venta y cobranza. Los esfuerzos comerciales eran mínimos, ya que la venta a bouqueteria es por volúmenes y en la mayoria de los casos con varios días de anticipación.

La recuperación de la cartera, con esta estructura comercial era de más de 55 días, inclusive una compañía asociada a la empresa COLOR REPUBLIC, proveía de Químicos a la empresa, cuya cartera descontaban a finales de mes de la compra, con el consiguiente perjuicio al flujo de caja.

A esa fecha los resultados obtenidos reflejaban: un decremento en Ventas 938.105, comparado con el año 2012 usd 971.706, es decir un (-3.6%) menos de ingresos. Costos Totales por usd 970.081, con la consecuente pérdida del ejercicio (-35.837), tomando en cuenta que no se encontraban contabilizadas las depreciaciones de ningún mes, ni tampoco los costos ocultos que conforme pasaban los días salían a relucir, con lo que al final del cierre económico esa pérdida se incrementaría notablemente.

2.-

El enfoque de negocio con la nueva Administración, se implementa a partir de Noviembre del año 2013, es básicamente un enfoque de manejo financiero sobre el manejo Técnico o Comercial que hasta ese momento era el que primaba en la empresa.

El enfoque financiero se sustenta básicamente en lograr una eficiencia absoluta de rendimiento de la tierra cultivada por metro cuadrado. Se incrementa el número de plantas por metro cuadrado (hasta 8,8 plantas por M2), y se eligen variedades que tengan un mínimo de 1,1 flores por planta por mes de productividad. Esta combinación técnica nos da como resultado producir 120 tallos por M2 por año, lo que en términos nominales significa pasar de una estrategia de negocio de 60 tallos M2 año a una de

120 tallos M2 año, es decir, el costo de los recursos se diluye en un mayor número de tallos al final del año, lo que nos garantiza un costo unitario de producción mucho menor. La estrategia y sus resultados concretos los podrán visualizar en el flujo de caja proyectado 2015.

Todo este concepto sigue sustentado en un enfoque de calidad, de variedades comerciales y de reestructuración de la cartera de clientes con lo cual se garantiza el incremento de precio final de ventas, una recuperación de cartera del 100%, periodos de recuperación de cartera más cortos y por ende una rentabilidad positiva que dará pie a la recuperación definitiva de la empresa.

Otro aspecto importante del nuevo enfoque de administración es el de reconocer la valiosa participación de los Ejecutivos claves en la gestión de recuperación de la empresa, por lo que se los incorporo como accionistas de la empresa. Esto sin lugar a dudas, comprometerá aún más su involucramiento y compromiso para que la empresa logre sus objetivos en el mediano plazo.

En las posiciones gerenciales entran 3 Profesionales de reconocida trayectoria en el sector Floricola, los mismos que ya han trabajado de manera conjunta en otras empresas y cuyos resultados son ampliamente reconocidos en la industria floricola.

Los ejecutivos mencionados son los siguientes: Alexandra Celi en la Gerencia Administrativa – Financiera, a cuyo cargo se encuentran las aéreas de contabilidad, Recursos Humanos, Compras, Cobranza y Sistemas.

Verónica Cisneros se incorpora como Gerente Comercial y a su cargo se encuentra el departamento de ventas, Post cosecha y Marketing .

Ricardo Endara, en la Gerencia Técnica a cuyo cargo está todo lo referente al manejo Técnico de cultivo, manejo de plagas y enfermedades y la fertilización de la empresa. Adicionalmente tiene bajo su responsabilidad el manejo integral de la Patronera.

La empresa toma como política el formalizar y tecnificar todos sus procesos, se identifica como prioritario la elaboración de Presupuestos anuales, con objetivos de producción, ventas y costos semanales, los mismos que se evalúan a diario , semanal y mensual para asegurar la consecución de los mismos.

Todo este proceso es en conjunto con la Junta General de accionistas, los mismos que al aprobar el plan de gestión y resultados del año siguiente, pueden fácilmente hacer un seguimiento y evaluación de los resultados semana a semana y mes a mes, de esta manera todos los que componen la empresa están enfocados en conseguir los resultados planteados por la Gerencia General.

Creemos firmemente que al formalizar la operación de la empresa, establecer objetivos claros, plasmarlos en blanco y negro, dotar de herramientas para la medición de la gestión y comprometer a todos los involucrados en los resultados finales, los resultados que se den a partir del año 2014 serán diametralmente distintos y positivos, y serán los causantes de colocar a DIFIORI SA entre las más rentables por M2 de la industria floricola Ecuatoriana.

Estrategia Comercial

Actualmente se ha creado un departamento comercial, que está compuesto por un Gerente Comercial y un vendedor – coordinador. Se ha implementado un Proceso de Calificación y Autorización de clientes con la finalidad de establecer la conveniencia de trabajar con los diversos clientes bajo las siguientes premisas:

- Medición de Riesgo de recuperación de cartera.
- Conveniencia del manejo de la Marca de la empresa.

Se creó un CAF (Credit application form), el mismo que se envía a los potenciales clientes, aquí deben llenar información general de sus empresa, información de contactos y referencias de Fincas Ecuatorianas con las que trabajan actualmente.

El CAF pasa al Departamento financiero, concretamente a la jefatura de cobranzas para su respectiva investigación y análisis de la información recibida. El resultado de dicha Investigación se pasa a la Gerencia General donde se Aprueba o Niega la venta al cliente, y en el caso de ser aprobado el ingreso como cliente, se establece una Línea de crédito y un plazo de pago.

Estos datos se ingresan al sistema Informático y se controla los cupos y plazos en línea, el momento que se excede el cupo o se incumple con plazo, automáticamente el sistema bloquea la posibilidad de facturar al final del día la venta, se necesita de una autorización por parte de la jefatura de cobranza en el caso que no supere el 50% del monto de crédito autorizado y cuando supera ese porcentaje la autorización solo la pueden colocar la Gerencia Financiera o Gerente General.

La composición actual de nuestros canales de Distribución es la siguiente: Importadores, Mayorista, Bouqueteros. El market Share proyectado con las nuevas siembras es el siguiente:

- Rusia 35%
- Wholesales USA 35%
- Importadores 20%
- Bouqueteros 10%

Como parte de Políticas Comerciales se ha eliminado la venta a comercializadoras establecidas en Ecuador para el mercado Americano. El efecto de esta composición de market share es la atomización del riesgo de venta y cobranza, el plazo de recuperación de cartera promedio a 40 días y la diversificación de comportamientos de mercados que nos aseguren que la flor se venda los 365 días del año.

Consecución de Clientes.- La estrategia utilizada va de acuerdo al mercado que queremos atacar, concretamente para el mercado Europeo y Wholsale de USA, se realizan visitas in situ a los clientes en las ciudades principales de distribución y consumo de rosas de Estados Unidos: Houston, Dallas, Denver, Salt Lake City, San Luis Missouri, Chicago, Boston , New York, Pittsburg, Cleveland.

En Europa igualmente se realizan giras comerciales donde se llega a las bodegas de los clientes Importadores directos: Zurich,Viena, Milán, Roma, Múnich, Frankfurt, Dusseldorf, Ámsterdam.

En el mercado Ruso, la estrategia es distinta por ser una cultura y un país de distinto comportamiento, participamos en la feria anual de productores Ecuatorianos, Colombianos y Africanos que se realiza en el mes de septiembre y que concentra a todos los Importadores y distribuidores de flores de Rusia, Ucrania y los países que componían la antigua Unión Soviética.

Se califica al cliente una vez recibido el CAF , donde se establece un monto de riesgo y un plazo de pago, esta información se la ingresa al sistema para llevar todos los controles necesarios para que la cuenta mantenga un comportamiento sano en su cartera y las relaciones comerciales fluyan positivamente sin problemas.

A continuación una lista de clientes actuales y potenciales que ya han evaluado y aceptado nuestro Producto.

USA	EUROPA	RUSIA
American Floral Solutions - New York	F S Q - Amsterdam	Herbateka - Moscu
Bella Blossom - Miami	Project Fleur - Frankfurt	Cragen - Quito
Cupp & cup - Boston	Ercolano - Milan	T H Yakov - Moscu
Dutch Petals – New York	Bennedetti - Milan	Invoss Flowers - Moscu
J Van Vliet – New York	Dealight - Munich	Biflorica - Rusia
Kennicott - Chicago	Direct Flowers - Dussendorlf	Impex - Quito
Taylor Wholesale - Houston	Hilverda de Bour - Amsterdam	Elena Kranskova - Quito
Botanica Wholesale - Houston	Joy Flor - Milan	Adelcorp - Quito
Lone Star - Houston	Blumen Galli - zurich	Anklan - Quito
Delaware Valley – New Jersey	Optimus - Inglaterra	Ecuador Garden - Quito
Dreisbach Wholesale – St Louis Miss	Box Flowers - Amsterdam	Garik - Moscu
Usa Bouquets - Miami	Floral Special - Amsterdam	Volga - Rusia
Virgin Farms - Miami	Maxi Fleur - Paris	Floral Time - Quito
Florist Supply - Canada	Flor Express - Milan	Luxus Blumen - Quito
S.O.S Floral - Canada	Metz - Amasterdam	Mark Flowers - Quito
Floral Imported - New York		Seven Flowers - Moscu
		Roses Land- Quito

CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES Y JUNTAS GENERALES

Se ha cumplido en todos los aspectos, los lineamientos y políticas emanadas de la dirección de la empresa, así como también con los requerimientos de las entidades de control a las cuales está sujeta la compañía

Las relaciones laborales se han desarrollado dentro del contexto normal de las empresas floricolas, dando cumplimiento a todos los requisitos en los aspectos legales.

Al concluir el presente informe quiero dar mi agradecimiento a los gerentes de área y a todos los funcionarios y trabajadores. Finalmente agradezco a ustedes señores accionistas por la confianza que me han brindado.

Patricio Espinosa

GERENTE GENERAL