

## INFORME DEL GERENTE GENERAL DE DIFIORI S.A.

### A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS SOBRE EL CIERRE DEL EJERCICIO 2015.

Señores Accionistas:

Es muy grato comparecer ante Ustedes para presentar, conforme lo disponen los estatutos de la compañía DIFIORI SA, y las ley de Compañías, el informe sobre las actividades realizadas en la empresa el año 2015, en calidad de Gerente General de la compañía.

#### Entorno Empresarial

La industria Florícola Ecuatoriana deja de ser considerado un sector generador de empleo, con salud financiera y generador de divisas. Las consecuencias de la desacertada decisión del Gobierno de salir unilateralmente del ATPDA y su renuncia a apoyar los esfuerzos particulares de los sectores exportadores por ingresar al sistema General de Preferencias Arancelarias con el Gobierno de los Estados Unidos, son devastadoras para las flores.

El hecho de empezar a pagar un arancel del 6,8% del precio CIF para nuestros clientes, determina que la Industria Florícola entra en una desaceleración económica sin precedentes ya que nuestros clientes pierden rentabilidad en la compra – venta de flores Ecuatorianas y desvían sus compras a Colombia y África.

Por otro lado los programas para lograr eficiencia en las empresas exportadoras generan la eliminación de empleos directos y golpea a los indirectos de manera importante, restringe el consumo, contrae el gasto, elimina beneficios y se renegocia los sueldos que no están atados a la ley.

Los mercados de la antigua Unión Soviética han tenido el comportamiento esperado, su comportamiento son de países en crisis económica interna, que han tenido que devaluar sus monedas frente al dólar para defender sus exportaciones, por lo que se han convertido en alternativas de desfogue de flor durante una parte del año.

Los mercados Alternativos a los que la Floricultura Ecuatoriana apostaba, como son China y Corea del Sur no son lo suficientemente agresivos en su demanda como para enfocar una estrategia concreta, incluso el enfoque Estratégico de ingreso al mercado fue equivocado no solo la Estrategia Comercial sino el timing, ya que en menos de un trimestre los precios a ese mercado caen de manera dramática.

Estados Unidos se consolidan como el destino principal de nuestras exportaciones, hay una reconfiguración importante en los canales de Distribución, las empresas con calidad enfocada al mercado Ruso se posicionan de manera directa en Wholesale ( Mayoristas ), y las empresas tradicionales reconvierten sus estrategias comerciales y se enfocan en mass market.

#### **ENTORNO ECONOMICO**

A pesar que el gobierno Ecuatoriano insiste en que el desempeño de la Economía está sobre la media de los países de América Latina, lo cierto es que Ecuador tuvo un crecimiento del 0,3% del PIB en el año 2015. La proyección de crecimiento fue del 1,5%, la afectación del precio del Petróleo y la Política de Gasto del Gobierno son los responsables de estas cifras.

La tasa de inflación según el INEC fue de 3,38% incluso menor a la del 2014 que se situó en el 3,67% y menor a la tasa proyectada del 3,90%. La tasa pasiva referencial fue del 5,47% y la Pasiva Referencial fue del 8,89%.

Los costos actuales de Exportación del Ecuador (Logística, aranceles), costos que incurren los importadores de los Productos Ecuatorianos, especialmente en Flores, se han vuelto protagonistas y determinantes para el decrecimiento del volumen y precio que ha experimentado el sector en el año 2015.

#### **DESARROLLO DE LA EMPRESA**

La empresa en este año continúa en su enfoque financiero traducido en Alta Productividad, alta densidad y costo de producción por debajo de los \$ 0,20 ctv. Bajo esta premisa se intervino en las distintas áreas de la empresa.

A continuación me permito detallar las mismas.

**Área de Producción.-** Se continúa con el plan de erradicación y cambio de densidades que se inició en el 2014, se inicia el año con 565.000 plantas entre productivas y vegetativas, se erradican 69.000 plantas y se siembran 92.000 plantas nuevas consiguiendo un total de 588.000 plantas por M2, por lo que se logra 7,85 plantas por M2, de las cuales el 58% de las mismas tienen menos de 2 años.

La gestión de producción a diferencia del año 2014, tiene un comportamiento deficiente, los plazos de erradicación, siembra y resiembra se alargan, los problemas fitosanitarios se agudizan y se eternizan durante el segundo semestre del año, la rotación de personal sobrepasa el 20% producto de la falta de liquidez y por supuesto todo esto se traduce en una baja de productividad importante.

Por otro lado, el desarrollo del potencial productivo de las plantas nuevas, no concuerdan con la proyección de producción del año lo cual complica la estrategia comercial y complica una vez más el flujo esperado para el 2015.

Producto del descuido por parte del equipo técnico, se cambia la gerencia técnica y se paga las consecuencias del periodo de aprendizaje, parte de los problemas se solucionan, especialmente en el área de personal donde había una ausencia total de liderazgo, sin embargo en la parte técnica y fitosanitaria la situación se agrava.

Se ha dado prioridad a la operatividad de la empresa, se afronto problemas serios con los plásticos en los invernaderos, problemas con los canales de lata, y cortinas fruto de los vientos fuertes y el desgaste de los materiales.

Se mantienen destapados alguno de los invernaderos por hasta 10 semanas en algunos casos hasta gestionar la compra de plásticos, esta situación complica una vez más la productividad y calidad de la flor.

Pese a todas estas complicaciones se produce en el año 2015 6'888.416 tallos brutos versus 4'508.662 tallos brutos del 2014. Esto claramente nos indica que la estrategia de alta productividad se la está logrando.

**Área Comercial.-** El cambio tan agresivo de las condiciones de mercado, tales como la reducción dramática de los precios y cantidades de flor demandada en el mercado ruso, el traslado de flor de altísima calidad al mercado Europeo y Americano, prácticamente han obligado a la empresa en meterse en el segmento de MASS MARKET.

Consolidamos relaciones con algunas de las empresas más grandes de bouquet ería en el Ecuador, se logra duplicar el monto de tallos en órdenes fijas, y se aprovecha el 97% de la flor exportable bajo esta modalidad.

Se realiza un viaje comercial por los Estados Unidos, se logran contactos importantes en el segmento de Wholesale, se inicia relaciones comerciales con precios diferenciados, sin embargo no se logra continuidad en la producción, lo que perciben muy rápidamente los clientes y se

pierde la relación. Sin embargo se mantiene las buenas relaciones y se deja en stand by para cuando el cultivo presente mayor estabilidad y consistencia.

El área de Postcosecha se consolida y se estabiliza al realizar un cambio en la jefatura, Richard Pozo deja su posición en ventas y se hace cargo del área después de Valentín, cambio que garantizo afrontar de mucho mejor manera todos los altibajos que presento el cultivo en el 2015 y le dio gran estabilidad y eficiencia a la Postcosecha. Se tecnifico ciertos procesos tales como el ingreso de la flor bruta, el ingreso de la flor procesada, para lo cual se adquirió una banda de Postcosecha, actualmente esta área es la que mantiene mas información estadística y en línea.

Se realizan varios cambios en los empaques durante el año, sea en su forma o su estructura y finalmente se decide mantener un empaque eficiente y de bajo costo, siendo coherentes con la nueva realidad de mercado.

**Área Financiera.-** La situación financiera de la empresa fruto del comportamiento del cultivo y las nuevas realidades del mercado tuvo otro año dramático, el flujo de caja fue muy afectado. Adicionalmente la Gerente Financiero dejo la empresa en mayo, lo cual complico el manejo y control del flujo de caja y las herramientas y administración de la fuente de financiamiento con las que contábamos, tales como cheques post fechado y sobregiros bancarios.

Fruto de esto se pierde las cuentas corrientes en el sector financiero, obligados a mantener una cuenta de ahorros, que en cierta forma nos ayudo a ordenar y estabilizar el flujo de caja.

Se han realizado convenios con las empresas que nos compran flor para que a través de ellos garanticemos pagos a proveedores claves que nos garantice la operatividad de la empresa.

Se ha logrado acuerdo de pago con la mayoría de los acreedores y se mantiene totalmente operativa la empresa.

En el año 2015 se elimino la compra de flor de terceros, se la realizo esporádicamente en épocas altas. Se inicio programas de eficiencia en varias áreas lo que ha contribuido en disminuir la exigencia de flujo de caja mensual.