

Quito, 7 de abril del 2008

Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a lo que disponen los estatutos sociales de la Compañía, en mi calidad de Gerente General, presento a ustedes el informe de las principales actividades de Pyganflor, así como los Balances de Situación y las Cuentas de Resultados, correspondientes al Ejercicio Económico terminado al 31 de diciembre del 2007.

#### **A. ASPECTOS GENERALES**

El 2007 fue para Ecuador un año eminentemente político. En enero se posesionó el nuevo Presidente Constitucional de la República electo a fines del 2006. El mayor logro del Gobierno durante su primer año de gestión fue la instalación en noviembre de la Asamblea Nacional Constituyente, asunto que fue ofrecimiento de campaña del Presidente Correa. Para lograr este objetivo, el Gobierno impulsó una consulta popular que se celebró en abril y, para cuya realización, el Tribunal Supremo Electoral expulsó a 51 diputados principales de oposición electos también en el 2006. Posteriormente, se inició la campaña para la elección de los 130 asambleístas, votación que se realizó en septiembre y en la cual Acuerdo País, movimiento político auspiciado por el Presidente Correa, obtuvo 80 representantes, es decir, la mayoría absoluta de la Asamblea.

En lo económico, el país sufrió un deterioro de sus principales indicadores frente a las cifras obtenidas en los últimos años, y frente a los países vecinos. El crecimiento del PIB, según cifras provisionales del BCE, llegó al 2.65% (3.90% en 2006 y 6.00% en 2005) aunque el precio del petróleo a nivel mundial alcanzó casi los US\$100/barril y el precio promedio de exportación del petróleo ecuatoriano durante el 2007 fue 17% superior al alcanzado durante el 2006. En cuanto a la inflación, el año cerró con un tasa del 3.30% (2.90 en 2006) a pesar de que el Gobierno gastó alrededor de US\$3.000 millones para mantener el precio de los combustibles, cuyo costo mundial se incrementó, y estableció por decreto el precio de otros productos de primera necesidad.

Afortunadamente, el modelo monetario de la dolarización nuevamente probó su efectividad de aislar la economía de lo político y el país pudo funcionar sin mayores sobresaltos económicos.

## B. LA COMPAÑÍA

Durante el año 2007, la compañía mantuvo su liderazgo como una de las empresas más importantes en el cultivo de *Gypsophila* del país. Para finalizar el año 2007 el número de plantas sembradas en la finca era de 2.774.800 de Million Stars y 272.000 de New Love en comparación a las 2.379.000 de Million Stars y 280.000 de New Love sembradas en el año 2006. Un incremento total de 383.000 plantas. En área productiva, sólo en Pyganflor, de 33.3 has. en el 2006 pasamos a 37.2 has. en el 2007.

Gracias a nuevas alianzas de producción hemos logrado incluir a dos fincas satélites en nuestro programa de trabajo. Es así que San Isidro con 7.2 Ha. y Puenbo Verde con 4.8 Ha., total 12 Ha. se han sumando a las 37.2 propias para un total de 50 Has. de producción que se comercializa bajo el nombre de Pyganflor.

El número total de plantas de producción está en alrededor de 3.757.000, esto sumando San Isidro, Puenbo Verde y Pyganflor.

Los arreglos económicos con las fincas satélites permiten que éstas produzcan a su costo flores de calidad, despachen en verde y en nuestras instalaciones de apertura y postcosecha abrir la flor y despachar a los varios mercados.

Uno de los principales logros alcanzados en el 2007, fue el de reducir la mortalidad en el campo. Gracias al programa de plantas madres y propagación, del que me referiré luego, hemos podido llegar a niveles de mortalidad del 1%, más o menos 30.000 plantas en nuestra finca. En años anteriores esta cifra no bajaba del 6 al 7% es decir 180.000 plantas muertas. Durante el año 2006 se procedió a sembrar alrededor de 278.000 en el nuevo sector de Santa Teresa. En este año, después de dos y tres producciones, el área se ha convertido en una de mayor productividad de la finca.

Este año 2007 se procedió a sembrar en un área de 25.000 m<sup>2</sup> en la Virginia, unas 200.000 plantas con limitada infraestructura de riego y fertilización, sin luz, sin mulch, a un costo bastante bajo para cubrir los picos de Valentín y Madres. Los resultados fueron bastante halagadores y pudimos cumplir mejor con nuestros clientes. La Virginia es un sector de reserva que se la utilizaría para ampliar la producción de semanas picos.

En el mes de Junio del 2006, luego de una intensa negociación con la compañía Danziger, hemos trabajado en consolidar el programa de propagación de esquejes y plantas de Million Stars y New Love para uso propio. Y es así que se logró redimensionar nuestra necesidad de plantas tanto para renovaciones como para uso de resiembras. Se amplió el área inicial destinada al plantel madres, a más del doble de la capacidad inicial, llegando a 2.400 m<sup>2</sup>, que dan cabida a 65.000 plantas madres. El costo de cada planta propagada para nuestro uso es de alrededor de US\$0.08 y de cada

esqueje US\$0.04. La calidad de la planta que se produce es muy, pero muy superior a la que se recibía de las plantaciones de Israel. Además tenemos la seguridad de disponer de plantas cuando se las necesite sea para resiembras o renovaciones y/o nuevas plantaciones. Sin el programa de plantas madres que esta operando muy eficientemente, no habríamos podido entrar en siembras a prueba como fue La Virginia o trabajar con fincas satélites, básicamente porque el costo de la planta se redujo de US\$0.60 y US\$0.80 a US\$0.08 a US\$0.10.

Desde julio hemos iniciado otras negociaciones con Danziger para empezar con un programa de propagación de plantas de Million Stars y New Love a nivel comercial. Pyganflor será la empresa propagadora de plantas y esquejes para que Danziger las comercialice y las venda a nivel nacional inicialmente, y luego posiblemente para que sean vendidas a países vecinos. Durante 2007 se procedió a despachar a fincas locales, clientes de Danziger, más de US\$90.000 en plantas y esquejes. Para el año 2008 se espera producir más de dos millones de plantas para una venta de US\$800.000 adicionales y un beneficio final de más de US\$150.000. Para cumplir a cabalidad con este compromiso debemos ampliar nuestras áreas de enraizamiento y confinamiento, siempre pensando en el cumplimiento y en la entrega de producto de altísima calidad. Hasta mayo del 2008 tendremos en producción más de 40.000 plantas madres de Million Stars, 12.000 de New Love para el programa Danziger y 15.000 plantas de nuestra propiedad para las necesidades de Pyganflor tanto para renovaciones como para resiembras.

Los técnicos de Danziger que nos visitan están muy satisfechos con nuestro trabajo, tienen la confianza que el producto que se entregará será superior al de Israel. Nos han felicitado en varias ocasiones por el profesionalismo, por la infraestructura y por la seriedad con que se esta llevando a cabo este programa de plantas madres y propagación. Las negociaciones de la propagación de plantas y esquejes para la venta a terceros está por concluir.

Se tenía programado un crecimiento importante de 12 Ha. en la nueva área denominada Santa Ana, con un crédito solicitado a la CFN de US\$1.600.000 en el mes de abril. Todos los análisis realizados por los departamentos económicos y legales fueron totalmente positivos y se nos iba a desembolsar la primera cuota en el mes de septiembre. Se llegó a definir las garantías, forma de pagos, años de gracia, etc. Una semana antes de la reunión del Comité de Crédito, el Presidente de la CFN, el famoso Econ. Eduardo Valencia, de muy triste recordación para el sector productivo, pasó una disposición que entorpecía la obtención de estas líneas de crédito a empresas que alguna vez cancelaron obligaciones anteriores con CDR, como fue nuestro caso, que nos vimos obligados a liquidar un crédito con FINAGRO en el año 2000 después que entró en liquidación. Ante la negativa de último momento, buscamos nuevas fuentes de financiamiento alternativas y es así como obtuvimos una ampliación de nuestra línea de crédito con el Banco Pichincha por US\$1.000.000 a cinco años plazo y otro crédito con la Corporación LAAD (Latin América Agricultura Development) por US\$750.000, a seis años plazo. Lamentablemente

en Santa Ana ya hubo inversión efectuada por más de US\$280.000 lo que nos produjo un fuerte déficit de caja que en alguna manera fue solucionado con estos créditos. Dejamos de crecer 12 Has. en nuestra propia finca, a cambio pudimos negociar la misma cantidad de área de producción con las fincas satélites, cosa que no afectó en mayor grado las programaciones de producción que se habían hecho durante el inicio del año.

El año agrícola 2007 fue caracterizado por haber tenido poco tiempo de verano. El invierno que se inició en octubre 2007 nos trajo consigo fuertes problemas de productividad y calidad de la flor. Un ataque severo de alternaria ocasionado principalmente por el exceso de humedad afectó al producto de ambas variedades Million Stars y New Love. Hubo muchos reclamos en los meses de noviembre y diciembre, a tal punto que nuestros clientes tradicionales se sintieron afectados y comenzaron a presionar por la entrega de flor de calidad, la que ellos habían recibido anteriormente. Se perdió mercado, se botó producción y se recibió reclamos que suman alrededor de US\$100.000.00 sólo en esos meses.

Afortunadamente, para el mes de Febrero del 2008 volvimos a nuestras productividades calidad de flor despachada y producciones. Pyganflor no fue la única empresa que ha tenido serios problemas. Todos los productores de Gypsophila en uno u otro momento están pasando a través de serios problemas.

El crecimiento de nuevas áreas de producción en Pyganflor y en las fincas satélites nos obligó a repensar en la necesidad de disponer de más área para aperturas, despate, clasificación, cuartos fríos, etc. Se construyó la nueva apertura 6 de aproximadamente 2.400 m<sup>2</sup>, nuevo cuarto frío de cajas de 480 m<sup>3</sup>, se movió el sector de clasificación a una nueva área y se habilitó el espacio dejado por ésta para despate y aperturas. Se amplió el sistema de agua potable y su almacenamiento. Se construyó un nuevo reservorio de 13.000 m<sup>3</sup> en el área de Santa Ana. La inversión realizada en la finca fue la siguiente:

Construcciones varias	US\$68.400.00
Equipo mobiliario	10.000.00
Santa Ana, incluido nuevo reservorio	281.000.00
Virginia área fiestas	27.000.00
Postcosecha	176.000.00
Propagación incluyendo plantas madres	306.100.00
Equipos computación y nuevo sistema	49.000.00
Vehículos	20.000.00
Cuarto frío de cajas	30.000.00
Hidronanegal	<u>120.000.00</u>
<b>TOTAL .....</b>	<b>US\$1.078.500.00</b>

Durante el año 2007 se produjeron y exportaron 159.355 cajas Million Stars y 22.111 de New Love. Además se exportaron 1.338 de My Pink, para un total de 182.804 cajas contra 164.144 el año 2006. Un incremento del 11%. Del gran total de cajas exportadas en el año 2007, 17.962 corresponden a la producción de fincas satélites.

En el año fue difícil cumplir con todos los pedidos de nuestros clientes. Nuestros representantes en Rusia, República Checa, Italia y Holanda, etc. demandaron grandes cantidades de flor, cantidades mayores a las que se había estimado producir, razón por la cual la demanda insatisfecha de Million Stars y New Love fue de 6.1% y 3.56%. Las cajas exportadas en el año 2007 fueron de 182.804. Si hubiésemos cumplido con la demanda insatisfecha, nuestra exportación hubiese llegado a 192.800 cajas, es decir 11.000 cajas más.

Durante el año 2007 procedimos a realizar incrementos en los precios de nuestra flor en un promedio del 8%, incrementos que se dieron a partir del tercer trimestre.

#### C. VENTAS Y COSTOS

Presento a continuación un cuadro comparativo de las ventas y costos operacionales comparados con los del año anterior:

	2007	2006	Variaciones
Ingresos totales	11.799.690.00	10.120.016.00	+ 16.60%
Gastos operacionales	9.139.965.00	8.570.150.00	+ 6.60%
Gastos administrativos	1.933.881.00	897.831.00	+ 115.40%
Gastos financieros	459.800.00	455.090.00	+ 0.10%
Utilidad	227.527.00	204.558.00	+ 11.20%

El enorme incremento presentado en el rubro "Gastos de Administración" se debe a que se consolidó en un cuenta los gastos administrativos de la plantación con los de la oficina de Quito.

#### D. EXPLICACION DEL BALANCE

Los rubros principales del Balance de Situación de los años 2007 y 2006 son los siguientes:

	2007	2006	Variaciones
Activos	9.644.725.00	8.263.870.00	+ 1.380.855.00
Pasivos	6.746.465.00	5.688.750.00	+1.057.715.00
Patrimonio	2.898.260.00	2.575.120.00	+ 323.139.00

La utilidad bruta antes de impuestos es de US\$227.526.95, que descontando el valor del 15% de las utilidades de trabajadores (US\$43.194.79), el Impuesto a la Renta (US\$61.192.63), la Reserva Legal (US\$12.313.95) queda la cantidad de US\$110.825.58 a disposición de los señores accionistas.

#### **E. POLITICA LABORAL**

La Compañía ha sabido llevar una política salarial y de relaciones laborales coherentes; nos hemos anticipado a las necesidades y demandas de los empleados y hemos cuidado de mantener un ambiente propicio y necesario para el desarrollo de las actividades diarias en los diferentes puestos de trabajo. El número de empleados incluyendo técnicos supervisores y administrativos aumentó de 747 en enero a 820 al finalizar el año. Se incrementaron más de 90 plazas de trabajo en este último periodo. Los estimativos de la empresa, en base a su producción semanal, es mantener un mínimo de 850 empleados necesarios para cubrir las demandas de trabajo de futuros crecimientos.

Durante el año 2007, la empresa elevó los sueldos y beneficios sociales en alrededor del 8%, superior a los incrementos decretados por el Gobierno. Pyganflor es la empresa florícola del sector que más sueldos y beneficios adicionales otorga a sus empleados. La empresa provee de comida (desayuno y almuerzo) a todo el personal a través un contrato de servicios, como también de transporte desde y hacia los centros poblados más cercanos. Atendemos con el servicio de comisariato para uso de los empleados, donde se les provee de artículos de primera necesidad a precios más convenientes.

El dispensario médico y dental, así mismo da atención diaria al personal. Dispone de un amplio stock de medicinas para su uso y durante el año 2007 lo mantuvimos como dispensario médico adjunto al IESS.

En el año 2007, el trabajo se enfocó a continuar con la implementación del Modelo de Gestión del recurso humano diseñado para la compañía; en especial en subsistemas como el de Capacitación, definiendo un plan completo que contemple las necesidades internas como externas del personal; entrenamiento para los puestos directamente relacionados con Producción, en las áreas de campo, cosecha, poscosecha y propagación; inducción, procesos en el que diseñó dos tipos de inducción y uno de

reinducción, con el objeto de introducir y empoderar al personal nuevo y antiguo en los diferentes procesos de la Organización; Clima Laboral, subsistema que nos permitió medir el estado situacional de nuestro entorno laboral obteniendo resultados que reflejan un positivo ambiente de trabajo; Administración Salarial, implementamos el sistema de valoración de cargos HAY con el que diseñamos la estructura salarial de la compañía en base a responsabilidades, toma de decisiones y perfil duro (formación, conocimientos y experiencia), para cada cargo; y, finalmente revisar y definir las competencias organizacionales en base a los principios corporativos y la Política de Calidad. Estos comportamientos organizacionales son la fase inicial para la implementación de la gestión por competencias, que se llevará a cabo en el 2008.

Adicionalmente, se apuntaló los procesos de Trabajo Social, Seguridad Industrial y Médica para ir fortaleciendo las gestiones en estas áreas; a través del diseño de modelos de Gestión Social y el Sistema de Gestión en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, respectivos para cada área, los mismos que se implementarán en el 2008. En el proceso de nómina se inició con la implantación de un nuevo módulo informático que es parte del ERP de la empresa.

#### **F. PROGRAMAS, DESARROLLOS E INVERSIONES PARA EL 2008**

Para el año 2008, las inversiones y los programas de desarrollo serán inferiores a las del 2007. Se ha presupuestado realizar inversiones en temas puntuales, los que se detallan a continuación:

<b>Construcciones</b>	Garita principal de acceso	US\$5.000.00	
	Oficinas tercer piso	7.500.00	
	Vestidores trapiche	12.000.00	
	Vestidores postcosecha	2.000.00	
	Oficina bodega	<u>7.500.00</u>	<b>34.000.00</b>
<b>Postcosecha</b>	Mejoramiento postcosecha	8.500.00	
	Saldos Inversiones 2007	<u>40.000.00</u>	<b>48.500.00</b>
<b>Sistema de Gestión Integral (certificaciones)</b>	Certificaciones	5.000.00	
	Planta tratamiento aguas	20.000.00	
	Equipo de seguridad	<u>5.000.00</u>	<b>30.000.00</b>
<b>Sistemas y equipos Computación</b>	Mejoramiento de sistemas	22.500.00	
	Equipos de computación	5.000.00	
	Equipos de comunicación	<u>1.500.00</u>	<b>29.000.00</b>

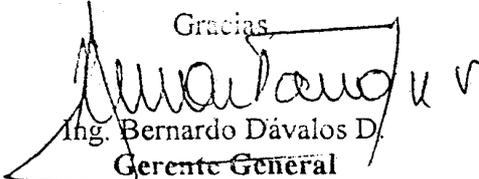
Propagación	Invernaderos para enraizamiento	41.000.00
Saldo Santa Ana	Saldo Israriago 2007	53.922.00
Vehículos	Camioneta Ford	28.128.00
Viajes y visitas	Clientes Europa y América	<u>15.000.00</u>
<b>TOTAL</b>		<b>US\$279.550.00</b>

Durante los últimos nueve meses (de Junio 2007 a marzo 2008), hemos certificado con BASC (sistema de seguridad de despacho), con la Flor del Ecuador (sistema de calidad del producto con estándares de Expoflores) y con SGS para la ISO -9001-2000. Nos sentimos muy orgullosos de haberlo hecho obteniendo con mucho trabajo las tres certificaciones, las que indudablemente servirán para cumplir con las normas y procedimientos establecidos en cada una de ellos.

#### G. SUGERENCIAS

Solicito a la Junta que se apruebe los valores detallados en los Estados Financieros y de Pérdidas y Ganancias. Así también que la cantidad de US\$110825.88 sea arrojada a Reservas Facultativas para incrementar nuestro patrimonio.

Para terminar, quiero aprovechar de esta ocasión para agradecer a todo el personal que labora en la Empresa, por su esfuerzo y afán de colaboración, de manera especial al Comité Ejecutivo y a la Administración por su entrega y dedicación a la Compañía. Mi reconocimiento y gratitud a todos ellos, como también a ustedes, señores accionistas por la confianza que nos han sabido brindar.

Gracias  
  
Ing. Bernardo Dávalos D.  
Gerente General

