

INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2008

EL AÑO 2008

1. LA EMPRESA

La producción básica consiste de producir rosas de exportación contando para el efecto con 16 hectáreas cubiertas en donde se siembran 81 distintas variedades de rosa para satisfacer los distintos mercados internacionales. Comercializamos la flor con la marca **TAMBOROSES**, y **MINT COLLECTION**.

2. ENTORNO GLOBAL

El año 2009 sigue en el poder Rafael Correa y con una altísima popularidad. De acuerdo a lo dictado en la nueva Constitución de la República se convoca a nuevas elecciones en la cual el Sr. Correa es candidato y gana en primera vuelta con el 52% de la votación, cosa insólita en el Ecuador, pues en toda elección anterior siempre se ha definido en la segunda vuelta electoral el Presidente de la República.

La inflación del 2009 fue del 4.31% que comparada a la del 2008 del 8.83%, es menos de la mitad. Esto es positivo para el país y su estabilidad económica. Sin embargo, no bajó a los niveles de Inflación del 2007 que fue del 3.33%. El incremento salarial dictado por el gobierno fue de \$18, de \$200 a \$218. Un incremento del 9%, es decir más del doble que la misma inflación.

Correa sigue con el mismo estilo de gobierno, que ha sido el de atacar a la gente de poder, prensa, empresarios, y cualquier persona que no esté de acuerdo con él. Esto ha hecho que logre la popularidad que tiene, pues su discurso es lo que la gente quiere oír.

En Junio, el ATPDEA fue renovado por 6 meses hasta diciembre 6 del 2009. Felizmente, en diciembre del 2009 fue nuevamente renovado por un año, hasta diciembre 31 del 2010.

Las relaciones diplomáticas con Colombia siguen rotas después del ataque de las fuerzas armadas colombianas a Angostura. Correa sigue expresándose en los peores términos contra varios países y ha estrechado relaciones con países no deseados. Esperemos que su actitud prepotente no colme la paciencia de los Estados Unidos y eliminen las preferencias arancelarias.

La nueva Constitución de la República entró en vigencia. Como se recordará, fue redactada en maratónicas jornadas de trabajo para cumplir el plazo fijado de 6 meses.

El precio del petróleo empezó a bajar de su récord en el 2008 de \$200 para ubicarse por debajo de los \$60. El crudo ecuatoriano bajo a niveles de los \$40. El presupuesto general de estado fue calculado con petróleo de \$80, causando por supuesto una desfinanciación total del mismo. El precio de los insumos como el plástico, y los fertilizantes que son subproductos del petróleo subieron tremendamente y luego cuando el petróleo bajó, no bajaron en la misma proporción los insumos, pues los proveedores argumentan que tienen stock anterior.

La crisis financiera mundial que empezó en los Estados Unidos a mediados del 2008 se la sintió tremendamente en el 2009. Esta crisis se extendió a todo el mundo, afectando mucho a Europa y Rusia, nuestros más importantes mercados. Muchas empresas florícolas holandesas, africanas, colombianas y ecuatorianas cerraron sus operaciones.

El precio promedio obtenido en el año fue de 0.30 centavos. Debido a la crisis financiera internacional el mercado americano se empezó a desplomar luego de la temporada de Valentín. Muchos de los clientes cancelaron sus órdenes fijas y otros bajaron sus volúmenes de compras. Más que nunca se pudo sentir que los clientes estaban sólo enfocados en conseguir el precio más barato posible. Con la gran oferta de flor de Colombia, los precios cayeron como nunca antes. Por esta razón muchas fincas, tanto colombianas como ecuatorianas buscaron mercados en Europa y Rusia, inundando el mercado de flor a precios muy bajos, quitándonos competitividad, a pesar de que nosotros contamos con variedades mucho más especializadas para estos mercados. Lo que sucedió, es que la oferta fue tan grande que los clientes empezaron a exigir más calidad a menor precio.

Debido a la crisis financiera mundial vivida durante el 2009, el crecimiento de la floricultura se ha detenido a nivel mundial. En el caso de Colombia y Ecuador ha habido fincas que se han cerrado y se pensaría que esto sólo continuará durante el 2010. Siendo un producto suntuario es obvio que la gente primero gaste en artículos de primera necesidad antes que en flores. Se sabe que productores holandeses y africanos han cerrado muchas fincas, pero por otro lado, y esto también sucede en Ecuador y Colombia, sabiendo los bancos que al realizar embargo no reciben nada de valor, han optado por apoyar a todas estas fincas, inclusive sin cobrarles los intereses, peor el capital. Entonces lo que sucede es que estas empresas siguen operando, beneficiándose más que las fincas que cumplidamente pagamos nuestras deudas.



PRINCIPALES ACTIVIDADES

ADMINISTRACION:

En el mes de julio se rescindió el contrato con el contador, Sr. Freddy Cáceres, pues lamentablemente el señor no estaba haciendo un buen trabajo en la parte contable, cometiendo una serie de errores contables, así como en lo relacionado con el SRI. El Sr. Cáceres tenía un contrato por honorarios profesionales y aplicando una de las cláusulas del mismo, se llegó a un acuerdo y dejó de prestar sus servicios. En su lugar se contrató al Sr. Fabián Casa, Contador CPA, que vino de una finca del sector, con amplia experiencia y con una excelente actitud de trabajo. Al nuevo contador le tomó un gran esfuerzo en desenredar muchos de los errores cometidos por el anterior contador, pero para fines del año, había culminado con esta labor, poniendo en orden la contabilidad. En la sección Financiera de este informe se explicará con más detalle los ajustes que se debió realizar.

En enero se contrató a una nueva Jefe de Postcosecha que vino, así mismo, de una finca del sector. Se tomó esta decisión, pues vimos que es imperativo tener una persona que maneje esta área que es muy “delicada”, para así poder ofrecer un producto de la mejor calidad. Lamentablemente, esta persona no cubrió las expectativas de la administración y luego del Valentín se le pidió que se retire. Luego hacia el mes de abril se contrató otro ingeniero especializado en post-cosecha que vino de una finca del sector de Cayambe, especializada específicamente en el mercado europeo. El señor realizó un buen trabajo, pero lamentablemente se retiró a los 3 meses.

Hacia fines del año se presentó la oportunidad de volver a contratar al Ing. Freddy Salinas, persona que ya trabajó par la empresa anteriormente como gerente Técnico. El arreglo con él fue que regrese a colaborar con la empresa a esta misma posición, pero con el compromiso que se haga cargo de la jefatura de post-cosecha también. Paralelamente, habíamos visto que el Ing. Germán Hernández, quien había venido prestando sus servicios como Asesor Externo, ya no estaba aportando valor agregado a la empresa, se decidió prescindir de sus servicios y en su lugar contratar a Freddy Salinas para que se haga cargo del puesto de Gerente Técnico. El Ing. Salinas cuenta con el apoyo de un jefe de finca, ingenieros agrónomos como apoyo a su gestión en las dos fincas. Quiero mencionar que el Ing. Salinas es una persona muy preparada, de total confianza de la administración, razón por la cual se decidió realizar este cambio y no contratar un jefe de post-cosecha, pues sabemos que es perfectamente capaz de manejar esta área también.

En enero se contrató al Ing. Carlos González en reemplazo del Ing. Santiago Chinguercela que se retiró de la empresa en diciembre del 2008. Realmente el 2009 fue un año que administrativamente hubieron una serie de cambios de personal, pero siempre pensando en el beneficio de la empresa.

Durante el año seguimos participamos del benchmarking con 45 fincas de distintos sectores de producción. El programa que lo maneja Corporación Ekos se llama B&G Roses en donde se compara entre otras cosas, precios, costos, personal, rotación, etc. Esta información es muy valiosa, pues nos indica en donde estamos comparados a la industria.

Nuevamente fuimos recalificados con las tres certificaciones que tenemos: FLP, BASC y Flor Ecuador. Es de suma importancia tener estos sellos vigentes, pues FLP y Flor Ecuador los necesitamos para acceder a mercados como Holanda, Alemania y Suiza y BASC para tener los procedimientos adecuados para evitar una contaminación de drogas en nuestras exportaciones.

El departamento administrativo sigue con la misma infraestructura de personal, todos trabajando desde Tamboroses 1 a excepción del Jefe de Finca de Tamboroses 2.

PRODUCCION:

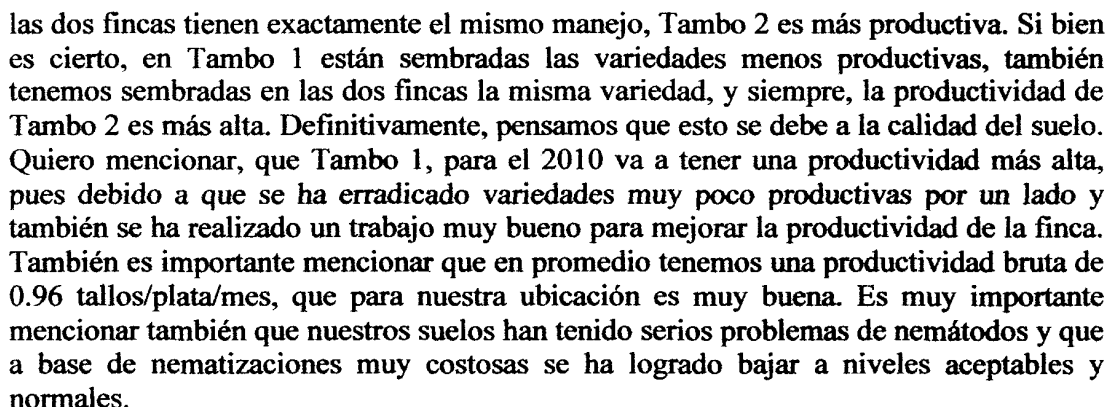
Como es de su conocimiento a partir de mediados del 2005 cambiamos nuestro plan estratégico, cambiando el departamento técnico, contratando a una nueva gerente comercial y para ello un plan muy agresivo de cambio de variedades. Durante el 2006 se cambió 3 hectáreas sembrando variedades muy nuevas y enfocadas prioritariamente al mercado europeo y ruso. En el 2007 cambiamos 3 hectáreas, en el 2008 se cambiaron 2.15 hectáreas y se realizó la ampliación en Tamboroses 2 en una extensión de 1.64 hectáreas. En el 2009 se renovó 2.36 hectáreas.

La densidad de siembra sigue siendo de 350 plantas por cama, es decir 84 mil plantas por hectárea. Sabiendo que un porcentaje de plantas mueren, lo que buscamos con esto es que nos queden entre 300 a 320 en producción por cama con el pasar del tiempo, pues unos de los graves problemas que tenemos ahora con variedades antiguas es que la densidad es demasiado baja y la producción es ineficiente.

Como es de su conocimiento, en el 2008 se realizó la ampliación en Tamboroses 2, sembrando en ésta área de 1.6 hectáreas 9 variedades que fueron escogidas por la administración con el apoyo de nuestro cliente Alco Flower y siguiendo la línea que hemos venido llevando desde el 2005, es decir, buscando cosas novedosas y muy nuevas. Lamentablemente, no todas estas variedades tuvieron la acogida en el mercado que esperábamos. Estoy convencido que esto se debe a la crisis financiera internacional, que afectó la tendencia de los mercados.

Como se explicó antes, se contrató nuevamente al Ing. Fredy Salinas, quien colaboró con la empresa desde octubre del 2005 hasta junio del 2008. El Ing. Salinas se incorporó a la empresa en los primeros días de diciembre del 2009. Así también, Germán Hernández dejó de prestar sus servicios de asesor externo. Quiero dejar sentado mi agradecimiento al Ing. Hernández, quien realizó un excelente trabajo en la empresa.

El promedio de producción bruta del año 2009 en Tambo 1 fue de 0.82 tallos/planta/mes, en el 2008 fue de 0.85, al menos. En Tambo 2 la productividad bruta fue de 1.10 tallos/planta/mes, en el 2008 fue de 1.07, es decir algo más. A pesar de que



Al igual que en los años anteriores y por el cambio de estrategia de comercialización, los pinches realizados para el Valentín se realizaron básicamente en las variedades rojas, unas por erradicación y otras por manejarlas a picos. Los colores casi no se pincharon al menos que se vaya a erradicar una determinada variedad. La idea detrás de esto es mantener producción abierta durante todo el año. Por esta razón durante el Valentín ofrecimos una proporción de 70-30 rojo-color a comparación de otros años que ofrecíamos 50-50. Ya hemos erradicado la gran mayoría del rojo, por lo que para años futuros y el hecho de que la meta es mantener una proporción de 20% rojo, seguramente la oferta de rojo en las fiestas será nuevamente alrededor de 50-50.

En el área de post-cosecha se mantuvo los servicios profesionales de la compañía FLORCONTROL, especializada en esta área que nos ha ayudado mucho en la calidad de la flor que exportamos. Esta compañía realiza visitas periódicas sin aviso previo y califica los bunches preparados y listos para la exportación. Así mismo, la gerente de ventas, conjuntamente con el equipo técnico, continuó realizando importantes cambios y mejoras constantes para poder conseguir una mejor calidad, presentación y consistencia.

Como se recordará, anteriormente se cambiaba el plástico de los invernaderos de una sola. Esto implicaba buscar financiamiento para la compra del material y además causaba problemas en la producción normal de la empresa. A partir del 2006 decidimos cambiar el plástico permanentemente. Comenzamos esto por Tambo 2 ya que tenía los plásticos más antiguos que en Tambo 1 y se terminó en el primer trimestre del 2008. Esto implicó que este proceso no obstruya el normal desenvolvimiento de las actividades diarias y que logremos adquirir el plástico usando los recursos de la empresa. A fines del 2009 comenzamos nuevamente con el proceso de cambio de plástico, pero lo fuerte nos toca hacerlo en el 2010.

El laboratorio que mantiene la empresa en la finca Tambo 1, continua produciendo trichoderma y phaceleomices, patógenos benéficos en control de plagas, para las dos fincas. Produce 1.200 litros mensuales de cada cepa, los mismos que son aplicados permanentemente en las dos fincas. En el año 2009 se realizo la depuración de las cepas, procediéndose a la captura y propagación de cepas autóctonas de nuestra plantación. Estos productos definitivamente nos ayudan al control biológico de plagas y nos ahorran dinero.

En el 2009 se continuó con el programa de lombricultura, sin embargo el proceso es demasiado largo ya que toma entre hasta un año para producir el humus, por lo que se está evaluando la permanencia de este programa.

La renovaciones este año se las realizaron, al igual que el año pasado por recomendación de Germán Hernández, por el método tradicional de injerto en finca. La principal razón de asesor fue la desigualdad en el desarrollo de las mini plantas hechas en nuestra propagación, sobre todo al momento de agobiarlas, lo que estaba volviéndose un problema en el momento de formación, ya que se requiere uniformidad para realizar este trabajo y no se puede hacer esto selectivamente, es decir agobiar las que están listas y no hacerlo a las que no lo están. De todas maneras el área de propagación la mantenemos y dependiendo de la circunstancia se hace mini plantas también.

En el transcurso del año 2009 se continuó con la preparación para la obtención de la licencia ambiental. Se procedió a la construcción de algunas obras de infraestructura necesarias, así como desarrollo de procesos que exige la norma. Se continuará con el tramite hasta la obtención de la licencia.

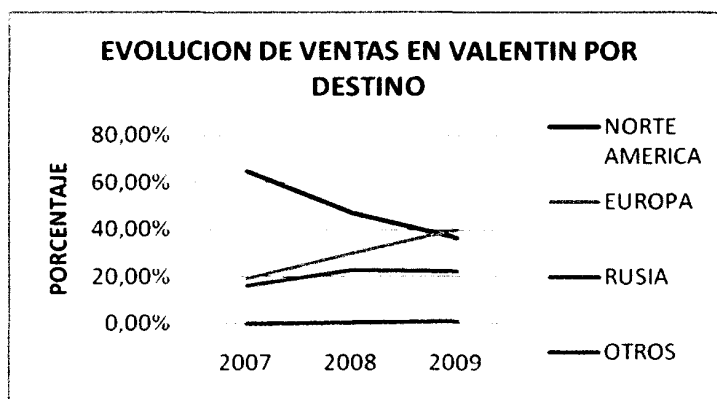
COMERCIALIZACION:

Como todos los años, hemos mantenido la política de pre-vender el Valentín. En el 2009 esta fecha cayó en un sábado, lo cual hace que los clientes se pongan nerviosos en sus confirmaciones o “pre-bookings”. Despachamos 1.868 cajas full desde el 25 de enero hasta el 10 de febrero con un precio promedio entre precios de fiesta y de órdenes fijas de \$0.30. Comparado al 2007 despachamos 357 cajas full menos, y al 2008 despachamos 58 cajas full menos en la misma ventana. Debido a que nuestro mercado más importante es Europa, hemos venido bajando el porcentaje de rojos sembrado en la finca, razón por la cual se ofertó menos rojos y más color. En el cuadro se puede observar la evolución de las ventas en la ventana de Valentín de los tres últimos años del 25 de enero al 10 de febrero.



EVOLUCION DE VENTAS EN VALENTIN POR DESTINO

	2007	2008	2009
NORTE AMERICA	64,72%	47,07%	36,70%
EUROPA	19,12%	29,84%	40,02%
RUSIA	16,16%	22,81%	22,11%
OTROS	0,00%	0,28%	1,17%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,0%

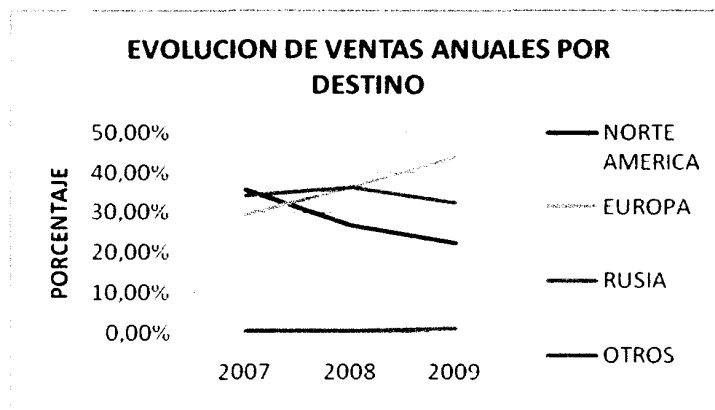


Como se ve, cada año hemos vendido mucho menos a Norte América y hemos aumentado con Europa y mantenido con Rusia.

Hasta el 2005 la empresa exportaba el 75% de su producción al mercado norteamericano anualmente. En el cuadro siguiente se presenta la evolución de las ventas anuales de los tres últimos años por destino.

EVOLUCION DE VENTAS ANUALES POR DESTINO

	2007	2008	2009
NORTE AMERICA	35,87%	26,77%	22,50%
EUROPA	29,46%	36,46%	44,16%
RUSIA	34,27%	36,21%	32,47%
OTROS	0,40%	0,56%	0,87%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%



Como se aprecia del cuadro, se aumentaron las ventas a Europa mientras que las ventas a Rusia disminuyen al igual que las ventas a Norte América. La disminución de las ventas a Rusia se explica por la crisis financiera internacional. Los clientes nos bajaron sus órdenes fijas en el transcurso del año. Retiraron de sus órdenes fijas variedades antiguas como Classy, Clear Ocean, entre otras, que nos compraban precios bajos pero por esta razón las cancelaron definitivamente. Se concentraron en la compra de variedades más nuevas únicamente. Con respecto al mercado Norteamericano, se redujo, debido a que esa era nuestra política, es decir reducir la venta a este mercado, sin embargo la crisis también hizo que nos compren menos. Así, y por la relación comercial que mantenemos con Alco Flower, se vendió a través de ellos más volumen. La crisis financiera internacional realmente nos afectó en cuanto a precios de venta. Nos vimos en la necesidad de rebajar los precios pactados en todos los mercados.

La temporada del Día de la Mujer para el mercado ruso fue muy similar a la del 2008 en cuanto a dólares vendidos. Sin embargo el precio promedio obtenido fue de 2 centavos menos. Esto debido sin ninguna duda a la crisis financiera internacional.

Al igual que en años pasados, conjuntamente con el cliente Alco Flower se escogieron las variedades a ser sembradas, pero siendo algo más cautos al momento de elegir qué se sembraría. En el 2007 Alco Flower representó el 24.22% de las ventas con un precio promedio de \$0.25. En el 2008, las ventas representan el 31.64% con un precio promedio de \$0.29. En el 2009, las ventas representan el 42.49% con un precio promedio de \$0.25. Como se ve, se incrementa el volumen y el precio cae debido a la crisis.

En cuanto a nuestro cliente ruso 7 Flowers, así mismo se ha mantenido la mejor relación. En el 2007 el precio promedio fue de \$0.53 y representó el 30.84% de las ventas totales. En el 2008, se negociaron mejores precios, logrando un precio promedio de \$0.58 y representó el 31% de las ventas totales. En el 2009 el precio promedio fue de \$0.55 y compraron el 27.58% de nuestras ventas totales. Como se aprecia, se bajó tanto en volumen, como en precio, todo esto debido a la crisis. Hay que tomar en cuenta que el precio promedio obtenido es sin las variedades antiguas que se vendían en años anteriores a precios bajos, lo que significa que en realidad hay un efecto de reducción de precio promedio de al menos 10 centavos. Seguimos manteniendo la exclusividad de marca con el cliente, vendiendo en cajas especiales que llevan nuestro logo y el de 7 Flowers. Seguimos comercializando a este mercado con la marca alternativa que



creamos de nombre MINT COLLECTION BY TAMBOROSSES. Como recordarán, los dos años anteriores nosotros patrocinábamos la casa abierta que 7 Flowers hacía para todos sus clientes. Debido a la crisis, en el 2009 este evento no se realizó lamentablemente. Sin embargo, viajamos a Moscú durante los días de la feria de flores a principio de septiembre para renegociar la orden fija. Esto se realizó, pero lamentablemente fue reducida una vez más. Ni el cliente ni nosotros participamos en la feria, sin embargo, el cliente organizó una cena muy extravagante a la cual fueron invitados proveedores y clientes. Lo interesante de este evento, es que nosotros fuimos invitados a sentarnos en la mesa principal, compartiendo con los altos ejecutivos de la empresa. Ningún otro proveedor tuvo este honor, lo que dice de la alta consideración que nos tienen.

Nuestro cliente más grande en los Estados Unidos, Solé Farms, nos compraba en el 2006 el 28%, en el 2007 nos compró el 16%, en el 2008 fue el 11.50% y en el 2009 apenas el 9.44% de nuestra exportaciones. El resto de la cartera de este mercado está dividida en muchos clientes pequeños.

Expoflores ha incentivado la formación de grupos de asociatividad para distintas actividades. Entre otros, se formó el Grupo Inglés con el objeto de atacar este mercado que no ha sido posible explotarlo. Estos grupos tienen el respaldo económico del BID y la Corpei, quienes aportan con recursos no reembolsables para el desarrollo del mismo. Durante el año 2008, este grupo se fusionó con otro grupo asociativo (Grupo Italiano), ya que los resultados de los dos no fueron los esperados. Este Grupo llamado ERTA-EFA realizó un acercamiento con Flora-Holland, que es la unión de las 3 subastas más grandes de Holanda para vender a través de ellos. Nosotros nos separamos de este grupo, pues afectaba a nuestra alianza con Alco Flower, ya que venía a ser competencia directa. Sin embargo, este grupo asociativo se desintegró.

En octubre se realizó una misión comercial al Japón con el auspicio del CODEPIME, institución del estado de promoción comercial. Esta institución financió el 80% del costo de la participación, a la cual viajó nuestra Gerente Comercial para abrir mercado en este país. De este viaje se formó otro grupo asociativo, con el afán de atacar el mercado asiático y del cual formamos parte. La idea es tratar de introducir la flor a través de una de las múltiples subastas que existen en Japón. Se sigue trabajando en esto y durante el 2010 se espera buenos resultados. Aprovechando este viaje se estrecharon relaciones comerciales con un cliente que la empresa ya tenía anteriormente. Sin embargo, la crisis mundial también ha afectado a este país y las ventas han sido limitadas.

Durante al año únicamente participamos en la "World Floral Expo" que se llevó a cabo en Miami en Marzo. Es una feria pequeña y muy barata de participar. Siempre hemos logrado conseguir clientes pequeños, de poco volumen, pero de precio alto. Y como se comentó antes, se participó en la misión comercial al Japón. Aprovechando el viaje a Rusia, se visitó a ciertos clientes pequeños pero de alto valor en Londres y Roma para lograr incrementar volumen. Esto fue positivo, pues logramos así hacerlo, especialmente con el cliente de Inglaterra.

También viajamos en octubre a la feria de Colombia que este año volvió a Bogotá. En esta feria tuvimos la oportunidad de concretar negocios con dos clientes importantes; el uno francés y el otro el cliente japonés, que por el gran volumen de clavel que el Japón compra siempre están presentes en Colombia.

Como se recordará, habíamos participado con stand en la feria de Holanda, "Hortifair" los últimos 4 años. Este año no participamos, pero yo viajé a Holanda durante la feria. Debo comentar con impresión lo sucedido. Esta feria contaba con 5 pabellones muy **grandes para floricultura**. Este año se redujo a solamente uno. Esto demuestra la crisis del sector.

Siguiendo nuestra estrategia, hemos bajado el porcentaje de rojos sembrados a alrededor del 20%, **pues el rojo es un color muy estacional, exigido sobre todo por el mercado americano**. Recordemos que la empresa mantenía un 40% de rojo en producción. Por esta razón, a futuro la fiesta de Valentín seguirá siendo **menos representativa para la empresa**, con la idea de vender todo el año los mismos volúmenes. No con esto **dejaremos de prepararnos para el Valentín**, pero es un hecho que ya no representará lo que fue en años anteriores.

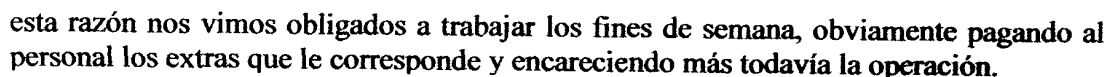
Mantenemos la página web, haciéndola más informativa, transmitiendo quienes somos, **qué hacemos, nuestra misión, visión y valores**, y sobretodo información detallada de nuestras variedades, detallando variedad por variedad detalles de cada una de ellas.

Mantenemos tecnología de punta en cuanto a comunicaciones. Contamos con una **excelente conexión a Internet, lo que facilita la comunicación** tanto internamente como con clientes para poder ofrecer un servicio personalizado y eficiente. Contamos con teléfonos VOIP con números en los Estados Unidos **que facilita la comunicación de los clientes con nosotros**. También contamos con celulares "Blackberry", con los que **podemos responder inmediatamente las necesidades de nuestros clientes** en cualquier parte del mundo donde nos encontremos. Esto es de suma importancia, **pues estamos en un negocio donde el servicio y la prontitud de reacción a las necesidades de los clientes es muy importante**.

RECURSOS HUMANOS

Como fue mencionado anteriormente el número total de empleados de la empresa es de **180 personas entre las dos fincas**. El departamento administrativo está en las oficinas de Tambo 1. Tenemos 12.94 personas por hectárea incluido administración, y 11.88 personas por hectárea sin administración.

Como es de su conocimiento, el código del trabajo fue modificado afectando **terriblemente al sector agrícola en general y especialmente al sector floricultor**. Con la reforma, nos obligamos a trabajar las 40 horas de lunes a viernes. De darse el caso de trabajar durante los fines de semana implica pago de **horas adicionales al 100%**. Esta reforma laboral, entre otras razones, hizo que la administración tome la decisión de **reducir el personal drásticamente de 218 a 186 empleados**. Para el efecto se aumentó el número de camas que cada trabajador debía manejar. Por tratar de cumplir esta ley, se dejó de cosechar los fines de semana, **lo que nos causó serios problemas de calidad**. Por



Durante el año se siguió brindando el servicio de comisariato al personal de ambas fincas. Se mantiene el convenio con el comisariato AKI. También se mantiene el convenio con la farmacia Sana-Sana. También se mantiene el plan de telefonía celular con Movistar dando acceso a teléfonos celulares a todo el personal que así lo decida hacer. A pesar de dar todos estos servicios la rotación del personal es un verdadero problema que tenemos que afrontar. No se ha logrado tener la estabilidad laboral que el negocio amerita lo cual es un problema.

Como todos los años se ha dotado de uniformes que consiste de mandil, botas de caucho y mascarillas a todo el personal. Adicionalmente y dependiendo del área en la que trabajen se dota de equipamiento especializado.

En el área de comedor nos hemos visto obligados a dotar de desayunos a personal de fumigación a costo de la empresa, además de refrigerios a personal que se encuentre gestando por requerimiento del FLP.

Es requerimiento del FLP, Flor Ecuador, IESS y Ministerio de Trabajo el dotar con una guardería para los hijos del personal. Hemos logrado obviar la construcción de la misma ya que se abrieron dos guarderías en el barrio Rumipamba de Espinosa y la otra en José Guango Alto.

Mantenemos el servicio de transporte al personal. Tenemos tres buses. Uno viene desde Latacunga, otro parte desde Joseguango Bajo y recorre los barrios altos de la zona del Rosal y el tercero viene desde Saquisilí. Es un costo adicional para la empresa considerable pero no tenemos opción. Adicionalmente, cuando las post-cosechas trabajan pasada la hora de la salida de los buses, este personal tiene un servicio de busetas.

Mantenemos el servicio de médico con 20 horas a la semana por requerimiento de los mismos organismos y da servicio a las dos fincas.

Durante el año seguimos con los cursos motivacionales para todo el personal de la empresa, incluido toda la administración. El capacitador es la Fundación Capacítate. Como sabemos mensualmente en la planilla de IESS se paga el 0.5% al SECAP, si la

empresa está al día con el IESS tiene derecho a recibir capacitación subsidiada en un 80% de cobertura sobre el costo total, sin embargo se ha logrado hacer un convenio con esta Fundación para que sean ellos quienes cubran el 20% que le correspondía pagar a la empresa, como requisito obligatorio para hacer uso de estos fondos mediante el Consejo Nacional de Capacitación.

Este año se volvió a realizar el paseo a la playa para el personal. La empresa financió el 80% del paseo y el 20% restante fue cubierto por cada trabajador que participó en el paseo. Se realizó el torneo interno de fútbol y adicionalmente la Empresa participó en el campeonato Ínter plantaciones. También se realizaron los festejos post Valentín y Navidad como todos los años y se les entregó el bono navideño que es de \$15.00. Se realizó un sorteo de distintos electrodomésticos, más de 35 premios durante el festejo de Navidad. La gente quedó muy contenta con esta iniciativa. También se entregó placas al personal que cumplió 10 y 15 años de labores en la empresa como reconocimiento a su lealtad.

RESULTADOS FINANCIEROS

INGRESOS Y PRODUCCIÓN

En el año 2009 Tamboroses S.A. estuvo muy cerca de alcanzar los 12 millones de tallos producidos, gracias a la producción en plenitud de las 16 Has. que constituyen ambas fincas. Esto significó un incremento de 1,200,000 tallos más que en el año 2008. La productividad bruta fue mayor, alcanzando 0,96 tallos/planta/mes. El nivel de desechos se mantuvo igual al del 2008, y el número de tallos de calidad Nacional se incrementó en un 11%, sin embargo el porcentaje de flor Nacional se mantuvo en 4,37% en ambos años. El dato que más llama la atención es la flor dada de baja por mercado en postcosecha, la cual llega a 2,469,000 tallos, una cifra que representa más del doble del 2008. Esto se debe a la crisis financiera mundial, que golpeó fuertemente al mercado de flores en todo el mundo, y por lo tanto la demanda cayó significativamente. Así pues, se tiene una venta para el 2009 de 7,921,000 tallos, que representa 1,36% menos de lo vendido en el 2008. El precio promedio se mantuvo igual en 30 centavos de dólar. Los ingresos de operación se mantuvieron cercanos a los USD 2,400,000, siendo el 0,46% menor que en el 2008.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2008	2009	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	10.779.015	11.983.754	11,18%	1.204.739
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,90	0,96	7,36%	0,07
Desechos	45.814	45.493	-0,70%	-321
Nacional	470.862	524.452	11,38%	53.590
Bajas por Mercado Postcosecha	1.099.910	2.469.190	124,49%	1.369.280
Oferta de tallos exportables	9.308.478	8.972.091	-3,61%	-336.387
Tallos Vendidos al Exterior	8.030.708	7.921.481	-1,36%	-109.227
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,67	0,64	-4,75%	-0,03
PRECIO promedio	\$ 0,300	\$ 0,303	0,92%	0,003
INGRESOS DE OPERACIÓN	2.408.218,98	2.397.235,61	-0,46%	-10.983,37

Cuadro 1: Producción 2009.

Fuente: Gerencia Financiera



Los resultados del 2009 muestran que no se alcanzó los niveles de producción y de venta de flor presupuestados. La producción estuvo 2,20% por debajo de la proyección, lo cual significa 270,000 tallos. En desechos y flor nacional se obtuvieron mejores resultados que los presupuestados, reduciendo significativamente las pérdidas en estos rubros. La baja de mercado por falta de demanda fue 87% mayor a lo planificado, lo que se debe a que los efectos de la crisis financiera fueron más fuertes que lo esperado. En el 2009 se vendió un 21% menos de tallos que el presupuesto, aunque es rescatable que el precio fue 3 centavos superior a lo previsto. Finalmente, los ingresos operacionales fueron 10,81% menores al presupuesto, lo que significa USD 270,000 que no ingresaron a la empresa.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2009	REAL 2009	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	12.253.681	11.983.754	-2,20%	-269.927
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,93	0,96	3,25%	0,03
Desechos	122.537	45.493	-62,87%	-77.044
Nacional	612.684	524.452	-14,40%	-88.232
Bajas por Mercado Poscosecha	1.320.319	2.469.190	87,01%	1.148.871
Oferta de tallos exportables	10.198.141	8.972.091	-12,02%	-1.226.050
Tallos Vendidos al Exterior	10.010.200	7.921.481	-20,87%	-2.088.719
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,76	0,64	-16,45%	-0,13
PRECIO promedio	\$ 0,269	\$ 0,303	12,70%	0,034
INGRESOS DE OPERACIÓN	2.687.908,39	2.397.235,61	-10,81%	-290.672,78

Cuadro 2: Producción 2009.

Fuente: Gerencia Financiera

COSTOS

Los costos de la empresa en el 2009 se mantuvieron estrictamente controlados para no acrecentar la pérdida ocasionada por la crisis internacional. Aunque los precios unitarios de insumos y materiales, así como de la mano de obra subieron producto de la inflación, la política de austeridad y control permitió que los costos directos se mantengan por debajo de USD 1,200,000. Depreciaciones y amortizaciones fueron depuradas y se ajustó para obtener valores precisos de estos rubros. Se logró un importante ahorro en la energía eléctrica, mientras que los costos de mantenimiento subieron un 7,3%. La mano de obra indirecta aumentó en 10%, ya que no se hicieron reducciones importantes de personal en áreas que ya funcionan con lo estrictamente necesario. La inflación impactó en otros costos indirectos, en donde el servicio de transporte de personal y la guardiamía son los rubros más elevados. Finalmente, el costo de producción y ventas se elevó en el 2009 en 4,10%, una cifra menor a la inflación de ese año.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2008	2009	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	342.331	333.318	-2,63%	-9.013
MOD Campo y Poscosecha	673.498	692.166	2,77%	18.668
Materiales Directos	178.988	174.513	-2,50%	-4.475
COSTOS DIRECTOS	1.194.817,43	1.199.997,40	0,43%	5.180
Depreciaciones y Amortizaciones	308.525	348.102	12,83%	39.577
Energía Eléctrica	38.344	32.487	-15,27%	-5.856
Mantenimiento	66.681	71.549	7,30%	4.869
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	134.186	147.562	9,97%	13.376
Otros Costos Indirectos	111.834	126.776	13,36%	14.941
COSTOS INDIRECTOS	659.569,77	730.478,63	10,75%	70.909
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.854.387,20	1.930.476,03	4,10%	76.088,83

Cuadro 3: Costos de Producción 2009.

Fuente: Gerencia Financiera

Al igual que el presupuesto de ingresos, el de egresos fue mayor que los resultados ejecutados en el 2009, pues no se preveía una crisis tan fuerte que obligó a realizar ajustes en aplicación de insumos y en mano de obra. En insumos químicos se logró un ahorro del 10% versus el presupuesto, mientras que en mano de obra el ahorro fue del 5%, a pesar de que el alza salarial en el 2009 fue del 10%. En material directo se ahorró 16%, gracias a buenas negociaciones logradas por la compañía con los proveedores y también producto de que no se empacó la flor dada de baja por falta de demanda. En costos indirectos se obtuvo un ahorro del 6% frente al presupuesto que estaba proyectado en referencia a la inflación anual. Como resultado final, en costos de producción y ventas el ahorro fue del 7,5%, que representa USD 157,000.

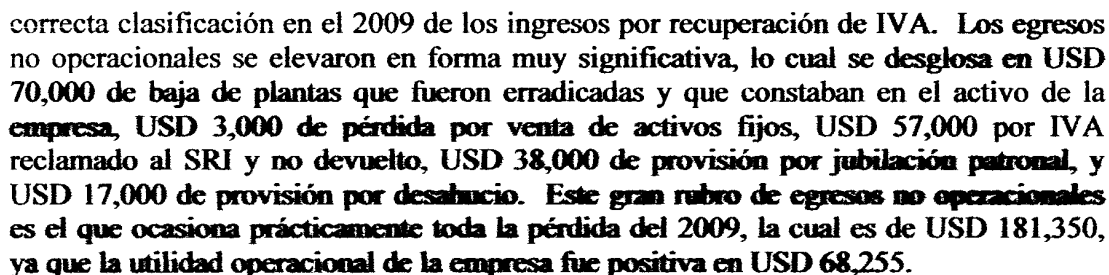
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2009	REAL 2009	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	373.084	333.318	-10,66%	-39.767
MOD Campo y Poscosecha	729.263	692.166	-5,09%	-37.097
Materiales Directos	208.194	174.513	-16,18%	-33.681
COSTOS DIRECTOS	1.310.542	1.199.997	-8,44%	(110.545)
Depreciaciones y Amortizaciones	386.349	348.102	-9,90%	-38.247
Energía Eléctrica	38.850	32.487	-16,38%	-6.363
Mantenimiento	76.920	71.549	-6,98%	-5.371
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	147.562	147.562	0,00%	0
Otros Costos Indirectos	132.658	126.776	-4,43%	-5.883
COSTOS INDIRECTOS	777.160	730.479	-6,01%	-46.681,11
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	2.087.702	1.930.476	-7,53%	-157.225,85

Cuadro 4: Costos de Producción 2009.

Fuente: Gerencia Financiera

GASTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

En el año 2009, tanto los gastos de ventas como los administrativos, se controlaron e incluso se redujeron respecto al 2008. Diversos recortes y controles permitieron ahorrar USD 8,000 en cada uno de ellos. La nómina de ventas y la nómina administrativa se ha mantenido con la misma estructura y niveles salariales. Otros gastos como participación en ferias y promoción en el exterior se hicieron considerando la crisis del sector y apuntando a donde verdaderamente existían oportunidades. También se lograron reducir los gastos financieros, ya que el aporte de capital realizado por los socios a finales del 2008 alivió el flujo y eso permitió que no se solicitaran préstamos continuamente al Banco, y que tampoco haya que recurrir a operaciones de crédito. El resultado fue un ahorro de USD 9,000 en gastos financieros respecto al 2008. Los ingresos no operacionales se redujeron aparentemente, aunque esto es producto de una



Cuadro 5: Gastos de Operación y Utilidad.

Frente al presupuesto del 2009, los resultados de gastos administrativos y de ventas son positivos, pues se ahorró USD 35,000 entre ambos rubros. La utilidad operacional estuvo muy por debajo de la proyectada debido a la falta de ingresos. Los gastos financieros estuvieron USD 4,000 por encima de lo planificado, mientras que se lograron ingresos no operacionales de USD 8,000 más que el presupuesto. Como se mencionó arriba, los egresos no operacionales estuvieron fuera de toda planificación, ya que con el cambio del Contador General de la compañía, se realizaron los registros correctos siguiendo las recomendaciones de los Auditores Externos.

Cuadro 6: Gastos de Operación y Utilidad.

15 / 18

BALANCE GENERAL - SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2008	2009	%	ABS
BALANCE GENERAL				
ACTIVO CORRIENTE	613.198,68	457.391,97	-25,41%	-155.807
ACTIVO FIJO	360.167,06	338.418,65	-6,04%	-21.748
ACTIVOS DIFERIDOS	667.131,14	669.852,18	0,41%	2.721
ACTIVO DE CULTIVO	582.602,56	487.191,73	-16,38%	-95.411
ACTIVO TOTAL	2.223.099,44	1.952.854,53	-12,16%	-270.245

Cuadro 7: Activos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

Los activos totales de Tamboroses S.A. se redujeron en el 2009 en USD 270,000, en donde el activo corriente fue el que se afectó en mayor medida. Esto se debe a la falta de ingresos frescos al flujo de la empresa producto de la escasez de demanda de flor en el mundo. El activo corriente también se ha reducido por la disminución comparativa del inventario de bodegas y del crédito fiscal, este último gracias a una eficaz gestión de recuperación de IVA con el nuevo Contador General. El activo fijo se redujo producto de la depreciación propia de su naturaleza. El activo diferido no sufrió mayores cambios, mientras que el activo de cultivo se redujo en USD 95,000 producto de la erradicación de variedades y la limitada renovación en el 2009.

PASIVOS

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2008	2009	%	ABS
BALANCE GENERAL				
PASIVOS CORRIENTES	508.510,64	469.896,14	-7,59%	-38.615
PASIVOS DE LARGO PLAZO	840.363,15	798.580,41	-4,97%	-41.783
TOTAL PASIVOS	1.348.873,79	1.268.476,55	-5,96%	-80.397

Cuadro 8: Pasivos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

Al igual que en los activos, los pasivos también se redujeron en el 2009. El pasivo corriente se redujo en USD 38,600 gracias al pago continuo de las operaciones de crédito y a no acceder a nueva operaciones por contar con un aumento de capital fresco hecho por los socios. Los pasivos de largo plazo disminuyeron en USD 41,000 por el pago de operaciones de largo plazo con el Banco. En definitiva, se observa una reducción de pasivos de la empresa de USD 80,000, el cual es un resultado alentador del 2009.

PATRIMONIO

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2008	2009	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAPITAL SUSCRITO	500.000,00	500.000,00	0,00%	0
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00		
RESERVAS	376.760,67	376.760,67	0,00%	0
RESULTADOS ACUMULADOS	-2.535,02	-192.382,69	7489,00%	-189.848
PATRIMONIO	874.225,65	684.377,98	-21,72%	-189.848

Cuadro 9: Patrimonio de Tamboroses.



Fuente: Gerencia Financiera

El patrimonio de Tamboroses S.A. se redujo en casi 22%, que representa USD 190,000. El **capital suscrito no varió en el 2009**, y se mantiene en USD 500,000, al igual que las reservas de capital que se mantienen en los mismos niveles. El **cambio significativo se da en los resultados acumulados, producto justamente de la pérdida generada en el 2009**. Este cambio en el patrimonio afecta definitivamente a la empresa y a sus accionistas, sin embargo se espera una recuperación en los próximos años.

CONCLUSIÓN

La industria florícola definitivamente es un negocio de alto riesgo considerando que tenemos muchas amenazas, tales como la inestabilidad política del país, las relaciones internacionales con los países a los que exportamos, sus propias legislaciones internas, factor clima y en el 2009 la crisis financiera mundial, son factores que no podemos controlar y que hace que este negocio sea riesgoso. Sin embargo, creo que también existen una cantidad de oportunidades que si son bien identificadas es un negocio de alta rentabilidad.

Creo que durante el año 2008 logramos consolidar más aún el plan estratégico trazado desde el 2005. A diciembre del 2009 hemos cambiado 11.5 hectáreas de las 14.5 existentes y se creció con 1.6 hectáreas nuevas. Producimos variedades muy nuevas, algunas de ellas que sólo las tenemos en producción nosotros por lo que nos hemos diferenciado de otras fincas.

Hemos realizado nuestro mejor esfuerzo para poder corregir todas nuestras **ineficiencias como el desperdicio de flor**, bajas por falta de venta y la productividad de Tambo 1. Seguiremos en este proceso de mejoramiento continuo.

El trabajo en el área de comercialización nos deja muy satisfechos, pues se logró **posicionar a Tamboroses S.A. como una empresa líder en el mercado latinoamericano**. Hemos logrado mejorar el precio promedio y lo más importante, la calidad y el servicio brindado a cada uno de nuestros clientes. Recibir elogios de **colegas floricultores que han sido reconocidos como los mejores internacionalmente** nos llena de satisfacción y sólo nos incentiva para seguir en este camino.

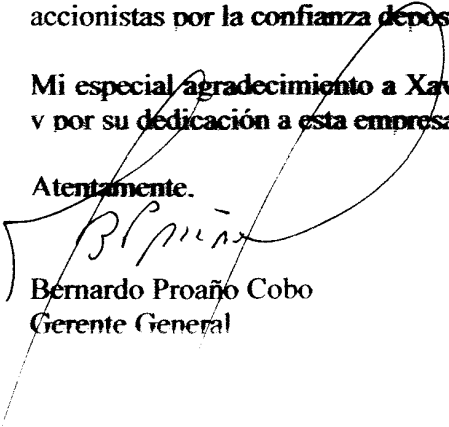
La empresa adeleció de una iliquidez fuerte debido a la alta inversión que ha tenido que realizar para poder competir como el negocio requiere. **Se ha invertido en un cambio agresivo de variedades**, que en parte ha salido del giro del negocio. Es muy satisfactorio saber que **la empresa tiene las puertas abiertas en todo el sistema financiero y que mantenemos calificación "A" por cumplir oportunamente nuestras obligaciones**. En cuanto a la gestión financiera de la empresa, se puede decir que **los esfuerzos de año se enfocaron en evitar una pérdida que hubiese sido inminente ante las adversas condiciones en que se desenvolvió el negocio**.

Sin duda alguna el recurso humano es un problema muy serio que seguimos afrontando y que debemos ponerle más atención. Por esta razón es que María Fernanda Proaño está colaborando en esta tan importante área para la empresa. Esperemos que con su aporte logremos tener más estabilidad con el personal.

Como todos los años quiero dejar sentado mi más sincero agradecimientos a los accionistas por la confianza depositada en mi. A mi padre y al directorio por su apoyo.

Mi especial agradecimiento a Xavier Barreiro por su apoyo incondicional a mi gestión y por su dedicación a esta empresa.

Atentamente.



Bernardo Proaño Cobo
Gerente General

