



Since 1994 improving the rose spirit

TAMBOROSES S.A.

**INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2011
GERENCIA GENERAL**

A los Señores Accionistas:

Pongo a consideración de ustedes el presente informe de actividades correspondiente al año 2011:

1. LA EMPRESA

Tamboroses S.A. es una empresa fundada en el año 1994, dedicada a la producción bajo invernadero y exportación de flores de corte, rosas y stock. Tanto sus oficinas como su centro de producción están ubicadas en la Provincia de Cotopaxi en el sector de Mulaló. Es una fuente de trabajo para el sector, dando trabajo directo a 199 personas. Por las condiciones del mercado laboral, al 31 de diciembre, la empresa mantiene en nómina 182 personas.

La producción básica consiste de cultivar rosas y stock de exportación contando para el efecto con 16 hectáreas cubiertas en donde se siembran 70 distintas variedades de rosa en 15.5 hectárea y 6 variedades de stock en 0.5 de hectárea.

2. ENTORNO GLOBAL

El año 2011 sigue en el poder Rafael Correa a pesar de que su popularidad bajó en algo. El gobierno tiene mayoría absoluta en la Asamblea Nacional y la oposición nada puede hacer en cuanto a fiscalización o aprobación de leyes. El año pasado se llamó a una consulta popular de carácter totalmente político, con el afán de medir su popularidad, pues la gran mayoría de las preguntas, no tenían relevancia alguna con el quehacer político y económico como la prohibición de los casinos y el matar animales en espectáculos públicos. El gobierno ganó dicha consulta, pero con un margen muy estrecho, que a decir de muchos analistas fue un empate técnico. Esto sólo dice que su popularidad ha ido bajando.

La inflación del 2011 fue del 5.41%, mayor a la del 2010 que fue del 3.28%, es decir 2.13% por encima y la segunda más alta en los últimos 5 años. Como estadística, la inflación anual de los últimos 5 años son las siguientes: 2007, 3.32%; 2008, 8.83%; 2009, 4.31%; 2010, 3.28%; 2011, 5.41%. El incremento salarial dictado por el gobierno fue de \$28.22, de \$240 a \$268.22. Un incremento del 11.76%, es decir, más del doble que la misma inflación.

La situación política en el país es totalmente negativa para el sector empresarial y especialmente para nuestro sector. El estilo del gobierno de generalizar que todo el sector empresarial es el "malo de la película" sólo ha logrado que no exista motivación para generar mayor inversión y desaliento para invertir. La creación permanente de más

y más impuestos en todos los ámbitos nos ha afectado mucho. Lo que ha logrado con este estilo de gobierno es mantener su popularidad sin considerar las consecuencias futuras cuando ya no cuenta con los recursos que ahora tiene por el alto precio del petróleo de los últimos años.

El ATPDEA caducó el 15 de febrero y desde esa fecha en adelante, las importaciones a los Estados Unidos empezaron a pagar arancel. El efecto directo de esto fue una baja automática del precio de venta de nuestra flor, pues si bien es cierto, los clientes no pidieron una rebaja de precio de frente, al comprar la flor en el día a día, ofertaban precios más bajos, inclusive más bajos que el del arancel que es del 6.5% para rosas. Hacia fines de año, el Senado aprobó la renovación del ATPDEA hasta junio del 2013. Esto lo hace una vez que se aprueba el TLC con Colombia. Es decir, a partir de esta fecha, el Ecuador pagará aranceles por sus exportaciones, pues el mensaje es claro; No habrá más extensiones de las preferencias arancelarias. Es claro que a este gobierno no le interesa en lo más mínimo firmar un acuerdo comercial. No sólo con Estados Unidos, sino con cualquier país. Esto es una situación muy preocupante para nosotros, pues es muy difícil competir en esas circunstancias.

El precio del petróleo se mantuvo al alza durante el año, comenzando el \$82 en enero y terminando en \$110 en diciembre. Esto por supuesto influye directamente en el costo de muchos insumos como plástico, fertilizantes y fletes aéreos.

Durante el año seguimos sintiendo los efectos de la crisis financiera mundial que comenzó el año 2008 en los Estados Unidos. La comunidad Europea, que ha sido nuestro mayor mercado, tuvo serios problemas con algunos países, como Grecia, España, Italia, Portugal, entre otros, que nos afectó muchísimo, pues nuestras ventas siguieron disminuyendo a este mercado durante el año. El mercado americano si demandó flor, pero obviamente a precios muy bajos, viéndonos obligados a vender nuestro producto muchas veces a precios muy bajos sin que esto sea una buena política, sólo para generar flujo. Rusia por otro lado, también se ha vuelto un mercado que escogen lo que quieren comprar, ya no compran, como lo hacían antes, todo lo que se ofertaba. Esto es por que países como Kenia se han hecho de un buen porcentaje del mercado con flor mucho más barata y de calidad aceptable que el mercado ha ido aceptando.

La situación de la floricultura en los países con los que competimos se ha ido estabilizando. En Colombia las grandes empresas siguen comprando fincas pequeñas o en problemas y se está consolidando la producción en 7 grupos poderosos que manejan toda la cadena desde la producción hasta la distribución al minoreo, sobre todo en Estados Unidos. Así también, su participación en el mercado europeo y ruso, cada año se incrementa. África ha entrado muy fuertemente en Rusia y sigue incrementado su participación en este mercado que antes era casi exclusivo del Ecuador y Colombia. Obviamente, también entra a competir en Europa en el mercado élite, pues están logrando una calidad muy similar a la nuestra.

La temporada de Valentín fue "sui generis" debido a que Colombia tuvo heladas al inicio del año, lo que hizo que el mercado reaccione de una forma violenta a demandar flor los primeros días de enero. Por otro lado, el clima en el Ecuador estuvo muy complicado, haciendo que los ciclos se alarguen, consecuentemente, la flor no salió en la ventana de la fiesta a nivel nacional. En nuestro caso, logramos cosechar el 80% de lo



Since 1994 improving the rose spirit

proyectado. Sin embargo de esta situación, logramos empujar mucha de esta flor para la fiesta rusa del Día de la Mujer, que hubo buena demanda también.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

ADMINISTRACION

El Ing. Freddy Salinas, gerente técnico de la empresa pone su renuncia y permanece en su cargo a hasta mediados de febrero, una vez terminada la temporada de Valentín. Como se recordará, el Ing. Salinas trabajó anteriormente en el período de fines del 2005 hasta el 2008 en este mismo cargo, realizando un excelente trabajo. Esta fue la razón por la que se decidió volverlo a contratar. Lamentablemente, el Ing. Salinas no cumplió con las expectativas que teníamos de él.

En su reemplazo, se contrató and Ing. William Barba, quién venía desempeñando este mismo cargo en la empresa Flores Arco Iris en el sector de Pujilí. El Ing. Barba ingresó a la empresa a fines de febrero y no cumpliendo las expectativas de la dirección, se retiró poco antes de cumplir su período de prueba en el mes de mayo. Lamentablemente, era de un carácter demasiado fuerte, sin compaginar con el recurso humano de la empresa y también haciendo cosas sin consultar con la Subgerencia de la empresa, directamente encargada de la parte técnica.

En busca de un candidato para su reemplazo, y luego de varias entrevistas y una visita desde Colombia, se contrató al Ing. Gonzalo Valdés, quien había trabajado por más de 25 años en la floricultura colombiana. El Ing. Valdés estuvo a cargo de la gerencia técnica desde junio hasta diciembre. Así mismo, el Ing. Valdés no cumplió con las expectativas de la dirección, razón por la cual se retiró de la empresa.

Luego de la salida del Ing. Valdés, seguimos en la búsqueda de un candidato y no fue sino hasta diciembre que se contrató al Ing. Héctor Olovacha, quién se desempaña como gerente técnico de la empresa Sisapamba en la zona de Tabacundo y Otón. Sin embargo, nos manifiesta que no se puede integrar a la empresa sino hasta febrero del 2012, después de la temporada de Valentín, una vez que él deje entregando toda la producción de la cual es el responsable. A la fecha de este informe, se ha integrado a la empresa de acuerdo a lo planteado.

En todo este proceso, siempre seguimos con la asesoría técnica del Ing. Harold Zúñiga, que como se recordará se lo contrató en octubre del 2010 y que gracias a su trabajo, logramos poner las dos fincas nuevamente a producir a entera capacidad. Sigue realizando sus visitas semanales, los días sábado.

En el área de jefaturas de finca también tuvimos algunos cambios. La Ing. Jenny Tobar, jefe de finca de Tambo 1 se retiró de la empresa y en su reemplazo tomó este puesto el Ing. Edgar Cañizares, quien se venía desempeñando como jefe de sanidad vegetal. En Tambo 2 se contrató al Ing. Edgar Acosta en reemplazo del Ing. Héctor Proaño quien se retiró en diciembre del 2010.

Seguimos teniendo problemas para contratar un jefe de postcosecha, que pueda hacerse cargo de las dos postcosechas. Es así que se decidió buscar dos personas, una para cada postcosecha. Se contrató en el transcurso del año otras dos personas, sin que ninguna cumpla las necesidades y expectativas. Hacia fines de año, se contrató al Ing. Jaime Fonseca, de nacionalidad colombiana, con algo de experiencia, a quién se lo está evaluando y está hecho cargo de la postcosecha de Tambo 2. No hemos logrado conseguir la persona para la postcosecha de Tambo 1.

En el departamento de ventas se contrató a la Sra. Pilar Tapia como auxiliar de ventas para que sea persona de apoyo en facturación, cobranzas y más labores diarias del departamento. El Sr. Gabriel Yáñez, que se desempeñaba como vendedor junior, volvió a sus funciones de coordinador de embarques y control de calidad, pero dándole la categoría de "Jefe". Esto vimos que era necesario, pues es un puesto clave para el buen funcionamiento de nuestras ventas y él es la persona adecuada.

Se decidió dejar de pertenecer al FLP debido a que esta certificación ya no cumplía las expectativas o necesidades nuestras. Hubo muchas desafiliaciones de varias fincas colegas por esta misma razón. La mayoría de los ingresos del FLP provenían de las empresas (fincas) ecuatorianas, a pesar de tener otros miembros como los importadores y wholesalers en Europa, pero que aportaban casi nada, pero exigían mucho. Así, cuando la mayoría de empresas ecuatorianas nos desafiamos, el FLP cerró sus operaciones y desapareció. En otras palabras, vivían de nosotros sin darnos el beneficio buscado.

Fuimos recalificados con la certificación BASC, muy importante para precautelar nuestras exportaciones y prever contaminaciones de nuestras cajas con sustancias prohibidas. Por temas de flujo, nos vimos obligados a posponer la recertificación Flor Ecuador, la misma que la retomaremos en el 2012.

Como se recordará, en octubre del 2010 se acudió a la CFN en busca de un crédito con esta institución para refinanciación de pasivos, adquisición de activos fijos y capital de trabajo. Bien saben los señores accionistas el camino tortuoso que tuvimos que emprender para la tramitación de este crédito pero finalmente luego de luchar todo el año con esta institución, en la que nos cerraban toda posibilidad todos los meses, el crédito fue aprobado a fines del mes de noviembre por un total de USD 658.000,00. Hasta el 31 de diciembre, fue imposible lograr el desembolso del crédito debido a que se tenía que traspasar la hipoteca que el Banco Pichincha mantiene con la empresa a la CFN. Dada la época del año, no se logró hacer, quedando esto para enero del 2012.

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



Since 1994 improving the rose spirit

PRODUCCION:

El año 2011 fue un año de recuperación de las dos fincas. A partir de octubre del 2010 se contrató la asesoría del Ing. Harold Zúñiga, quien durante todo el año 2011, visitó las dos fincas, alternadamente todos los sábados. Se cambiaron los conceptos de manejo de plantas, riego, fertilización y se introdujo en la empresa una filosofía de manejo biológico y sustentable en el largo plazo. Los resultados obtenidos fueron muy positivos, tanto en productividad como en aumento del largo de tallo, y hacia el futuro son promisorios. También se desarrolló un programa de bioles y macerados de frutas. Este programa comenzó con una producción de 600 litros por semana de bioles y 160 litros de macerado de frutas y al fin de año terminamos con 1200 de bioles y 320 de macerados de frutas. Estos productos aseguran la población de microorganismos en el suelo lo que permite una disponibilidad de los elementos para ser tomados por la planta, y adicionalmente, asegura la sustentabilidad del suelo en el tiempo.

La densidad de siembra, por sugerencia del Ing. Zúñiga, se baja a 76.000 plantas por hectárea, buscando, de acuerdo a la estrategia fijada, mejor calidad y largo de tallo.

Seguimos con el programa de siembra de Stock, flor de verano, sembrando 18 mil plantas semanales, lo que corresponde a un programa permanente de media hectárea. También en el mes Junio, se comienza la siembra de cartucho blanco en Tambo 2, para aprender el manejo de este cultivo y se espera desarrollarlo en el año 2012.

A pesar de que las dos fincas tienen exactamente el mismo manejo, Tambo 2 es siempre más productiva. Si bien es cierto, en Tambo 1 están sembradas las variedades menos productivas, también tenemos sembradas en las dos fincas la misma variedad, y siempre, la productividad de Tambo 2 es más alta.

En el cuadro a continuación se puede observar un comparativo de la producción de tallos de la finca entre los años 2010 y 2011. En el cuadro se compara la producción bruta entre los dos años y su variación porcentual.

DETALLE	TAMBO I		TAMBO II		TOTAL FINCAS		% VARIACION 2010 - 2011
	2.010	2.011	2.010	2.011	2.010	2.011	
TALLOS PRODUCIDOS EN CAMPO	4.227.895	4.991.280	5.798.322	6.248.842	10.026.217	11.238.122	12
TALLOS EN POSTCOSECHA	4.227.895	4.991.280	5.798.322	6.248.842	10.026.217	11.238.122	12
DESECHOS Y ROTOS	13.158	22.255	24.859	44.428	38.017	66.683	75
FLOR NACIONAL	329.971	643.008	440.773	785.458	770.744	1.428.466	85
OFERTA EXPORTABLE	3.476.933	4.184.386	4.328.331	4.821.066	7.805.264	9.005.452	15
TALLOS VENDIDOS AL EXTERIOR	3.173.997	3.991.501	3.841.804	4.587.027	7.015.801	8.578.528	22

Se nota un aumento considerable en el nacional y desechos. Esto se debe básicamente a que, por la contracción de demanda de los mercados que mantenemos, hubo que hacer ajustes fuertes en los parámetros de clasificación de nuestra flor. Adicionalmente el manejo nuevo de matas implica que se tenga muchísimo follaje en las plantas, por lo que es mucho más complicado el control sanitario y esto afectó también la cantidad de flor nacional.

También se puede apreciar que la oferta exportable como los tallos vendidos, presentan un incremento significativo, comparados con el 2010. Esto refleja la recuperación que tuvieron las fincas en el campo.

El promedio de producción bruta del año 2011 en Tambo 1 fue de 0.81 tallos/planta/mes, en el 2010 fue de 0.65 tallos/planta/mes. En Tambo 2 la productividad bruta fue de 0.96 tallos/planta/mes, mientras que en el 2010 fue de 0.94 t/p/m. Esto expresado en tallos significa que se produjo un total de 1'211.905 tallos más que el 2010.

Seguimos manteniendo los invernaderos de prueba de variedades en la empresa. En ésta área de "investigación y desarrollo", se siembran variedades y códigos para evaluarlos para luego poder decidir sembrar comercialmente una determinada variedad.

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.

Durante el año se realizó el cambio de plástico de Tambo 1 en su totalidad gracias a la ayuda de los proveedores, PQA, que confiando en nosotros nos despacharon el plástico, a pesar de tener una deuda alta con ellos. El compromiso fue que se les cancelaría mensualmente el plástico nuevo y una vez que recibamos el crédito de la CFN, cancelaríamos la totalidad de lo anterior.

El laboratorio que mantiene la empresa en la finca Tambo 1, continua produciendo thrychoderma, patógeno benéfico en control de plagas, para las dos fincas. Produce 700 litros semanales, los mismos que son aplicados permanentemente en las dos fincas.

La gran mayoría de de las plantas de renovación fueron hechas vía injerto en finca, y también, en menor escala, en nuestra propagación.

Los controles semanales sorpresa a cada empresa, por parte de Agrocalidad, para controlar la no presencia de Thryps, continuaron este año. Es así, que de encontrar tan solo un insecto vivo en el producto que se exporta mediante un muestreo, todo el embarque a dicho mercado es suspendido. En nuestro caso, mantenemos la Certificación Fitosanitaria de Producción Libre de Thrips, de Agrocalidad. Sin embargo de cumplir este requerimiento, no impide que un embarque sea suspendido si cuando se realiza la inspección, encuentran un insecto vivo.

Los sistemas de riego que tenemos deben ser renovados y actualizados, pues ya tienen muchos años y son bastante ineficientes. Sin embargo de esto, nos hemos acomodado y hemos logrado mantener un buen riego. Estamos a la espera de poder conseguir la refinanciación con la CFN para renovar y modernizar nuestros equipos. Esto es muy



Since 1994 improving the rose spirit

importante ya que al momento es ineficiente, requiere de mucha mano de obra y consume mucha más energía. Adicionalmente el cambio de las mangueras del sistema de riego debió haberse hecho hace tres años, y no se ha hecho por falta de liquidez.

Las erradicaciones y siembras nuevas se reflejan en el siguiente cuadro:

FINCA	ERRADICACIONES 2011	SIEMBRAS 2011	POR SEMBRAR 2012
TAMBOROSÉS I	70.838	20.073	53.196
TAMBOROSÉS II	40.704	27.593	29.388
TOTAL	111.542	47.666	82.584

Se puede apreciar que hay casi una hectárea por sembrar en el año 2012. Esto se debe a que luego de un análisis de rentabilidad de ciertas variedades se tomó la decisión de erradicarlas en el último trimestre del 2011, para evitarnos gastos en variedades que sostenían una pérdida constante.

La producción para la temporada de Valentín salió retrasada por motivos de clima. Esta situación fue a nivel nacional. Nos vimos obligados a cerrar los invernaderos para calentarlos y tratar de empujar la flor. Debido a que Colombia tuvo fuertes heladas a principio de año, la demanda de flor fue muy alta, lo que permitió que podamos aplazar algunos días los despachos de la ventana de Valentín. Sin embargo, se cumplió sólo el 80% de la proyección pues el resto de la producción salió con retraso. Parte de ese retraso fue posible colocarlo en la ventana del Día de la Mujer a Rusia.

El porcentaje de oferta de rojo-color para Valentín fue de 65-35 ya que la distribución de siembra es de 80-20 únicamente. Esto complica la venta de la flor de color, pues todos los clientes lo que buscan es rojo. Sin embargo, por las condiciones de mercado, se logró vender bastante bien.

COMERCIALIZACION:

La primera semana de Enero el mercado cayó notoriamente, pero con las promociones que se comenzó a enviar a los clientes, en su mayoría de los Estados Unidos, no se dio de baja mucha flor.

Tuvimos problemas de Botrytis y se manejo un nivel de rotación de flor con un día menos para poder controlar este problema. Clientes como Solé Farms quiso bajar el número de cajas de la orden fija porque desde hace 6 meses estábamos con problemas de faltantes pero se logro manejar este tema para que el cliente no cancele.

En Colombia hubo heladas muy fuertes, que hizo que la demanda por flor aumente mucho. Por esta razón, se solicitó a todos los clientes que habían confirmado flor para

Valentín nos hagan llegar los cronogramas y fechas de envío. Ya que tuvimos problemas serios con la producción que venía retrasada, se corría el riesgo de tener que cancelar algunas órdenes de Valentín. Finalmente, muchos clientes lograron reprogramar sus embarques y logramos sacar casi todo lo confirmado.

Para la tercera semana de Enero no se tenía bajas en ningún mercado, los precios mejoraron notablemente.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los últimos 6 años de la ventana de Valentín desde el 25 de enero al 10 de febrero.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
GRADO PROMEDIO	55.51	55.9	54.48	54.46	54.80	57.05	
PRECIO PROMEDIO	0.46	0.43	0.42	0.43	0.42	0.48	
TOTAL DOLARES	382.455,89	311.380,59	278.570,24	295.608,90	265.268,40	388.551,13	
TOTAL TALLOS	826.178	720.757	658.640	690.345	626.553	809.112	
TOTAL CAJAS FULL	2436	2225	1996	1868	1807	2330.75	

Como se puede ver en el cuadro, el 2011 fue un muy buen año en cuanto a los resultados que tuvimos en las ventas de Valentín. Superamos las ventas de los últimos 6 años, mejorando en precio y largo de tallo exportado también.

Debido al fuerte invierno que atravesó Colombia, los clientes de los diferentes mercados seguían pidiendo flor y esto hizo que se manejen precios mucho más altos de los esperados, y se pudo colocar toda la flor que el cultivo entregó.

Comenzamos a producir Stock comercialmente, proyecto que estaba en pruebas de envío puesto que teníamos que hacer correctivos en el manejo del empaque como también en el manejo de producción. Tuvimos varios reclamos del producto pero esto nos ayudo a realizar las mejoras respectivas. Es un producto exclusivamente para el mercado norte americano, pues Europa y Rusia no compra. El producto tuvo muy buena acogida entre nuestros clientes, pues una vez corregidos los problemas iniciales, se ha vendido muy bien. El promedio del Stock es de USD 0.33, lo cual es muy atractivo.

Los despachos para el Día de la Mujer comenzaron el 15 de Febrero teniendo la concentración de los embarques desde el 20 del mismo mes.

Los resultados obtenidos se pueden observar en el siguiente cuadro:

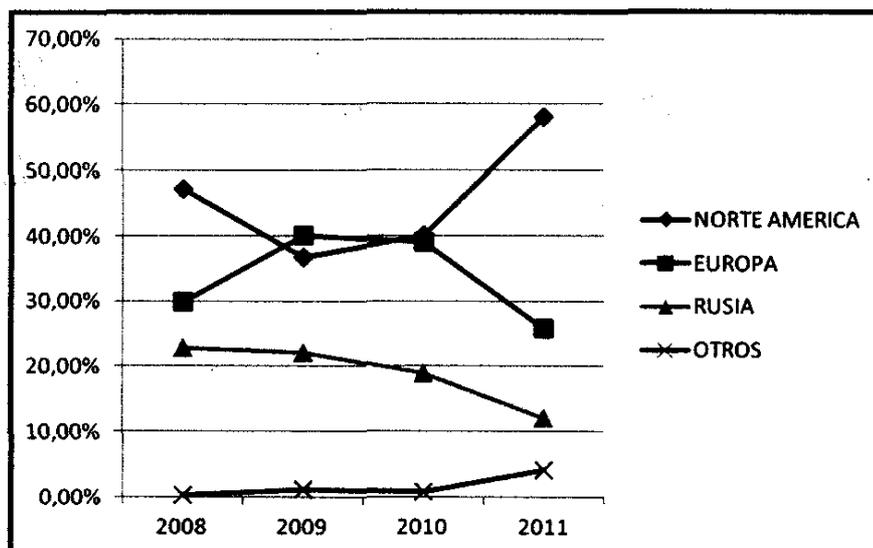
Since 1994 improving the rose spirit

ESTADÍSTICAS DE LA VENTANA DEL DÍA DE LA MUJER DEL 12 DEL AL 25 DE FEBRERO				
	2008	2009	2010	2011
GRADO PROMEDIO	70.69	69.80	72.60	74.12
PRECIO PROMEDIO	0.66	0.63	0.73	0.87
TOTAL DOLARES	87.166,75	98.271,50	66.997,25	143.734,00
TOTAL TALLOS	131.715	154.875	91.950	164.876

Al igual que con el Valentín, este año superamos todo; grado exportado, precio promedio, dólares y tallos exportados.

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución de las ventas en la ventana de Valentín por mercado de los cuatros últimos años del 25 de enero al 10 de febrero.

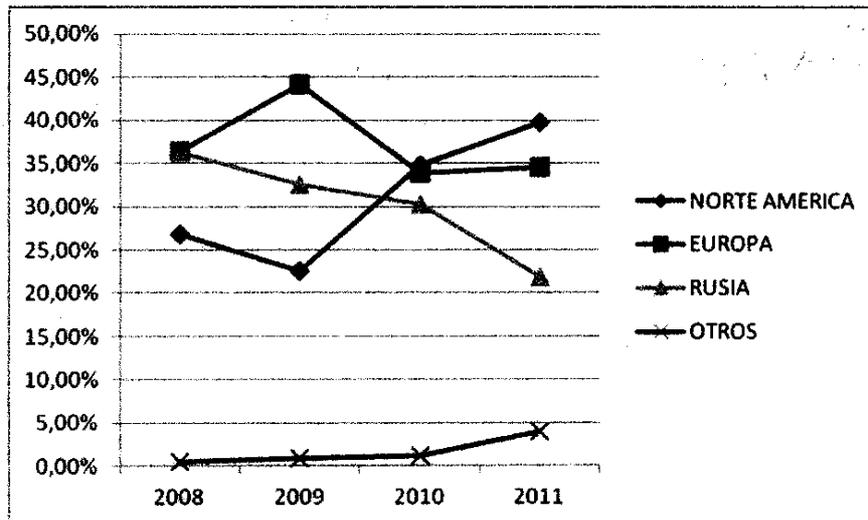
EVOLUCION DE VENTAS EN VALENTINE POR DESTINO				
	2008	2009	2010	2011
NORTE AMERICA	47.07%	36.70%	40.14%	57.97%
EUROPA	29.84%	40.02%	39.08%	25.85%
RUSIA	22.81%	22.11%	19.00%	12.09%
OTROS	0.28%	1.17%	0.87%	4.09%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



Como se puede observar en el gráfico, se aumenta considerablemente la participación a Norte América. Persiste la crisis en el Mercado Europeo el mismo que como en el 2010 comienza a demandar más rojo cuando esto no era su costumbre. El Mercado Ruso pierde participación en esta fiesta debido a que dejan de comprar todo tipo de variedad y sólo buscan variedades específicas.

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 cuatro últimos años por destino.

DESTINO	2008	2009	2010	2011
NORTE AMERICA	26.77%	22.50%	34.74%	39.72%
EUROPA	36.46%	44.16%	33.82%	34.55%
RUSIA	36.21%	32.47%	30.23%	21.80%
OTROS	0.56%	0.87%	1.21%	3.93%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%



Claramente se puede ver en este cuadro como después del 2009 el Mercado Europeo cae y en Rusia, el problema fue el no producir tallos largos y también la cancelación de varias cajas en orden fija de por parte de 7 Flowers puesto que el cliente comenzó a diversificar sus proveedores. Esto nos obligó a volver al mercado americano y de tener un 34.74% en el 2010, aumentar a un 39.72% el 2011. Como se puede apreciar del



Since 1994 improving the rose spirit

cuadro, en el mercado ruso hemos venido teniendo una disminución de participación lenta. La estrategia de este año, después de una mejora inminente en el cultivo en cuanto a largos en el mes de Septiembre, se decide retomar participación en el mercado Ruso de forma agresiva, promocionando entre los clientes visitados y contactados durante la feria de Rusia.

Se termina la exclusividad de marca con 7 Flowers, para lo cual se planifico participar en la feria de Rusia con stand propio y se comienza a enviar a todos los clientes la flor en cajas TAMBOROSSES. También se mejora el empaque de los bunches para tener más resistencia y mejor presentación de los mismos. Se planifica que para el viaje a la feria de Rusia, se lo haga unos días antes para visitar a los clientes en Moscú y después de la feria a clientes en San Petersburgo, para que se conozca sus necesidades actuales y se promocioe el producto de la finca. Esto nos ayudó a abrir más mercado y conocer las necesidades de flor en cuanto a largos y variedades que el mercado requiere. En un cuadro más adelante se presenta un resumen del número de clientes por mercado con los que TAMBOROSSES cuenta en el 2011.

Se renovó la orden fija con 7 Flowers como todos los años en el mes de septiembre, pero cada vez escogen más las variedades que desean comprar. El número de cajas se aumentan en siete más que el año pasado para la orden fija. este aumento se da por cajas mixtas que el cliente comienza a comprar después de la visita a su operación de San Petersburgo, con una composición del 50% 60cm y el otro 50% en 70cm. A nuestro regreso el panorama de las cancelaciones y cambios de longitud de cajas en Orden fija por parte de la finca hace que el cliente nos pida mejorar esto de inmediato para poder mantener esta orden y no tenerla que reducir más.

Después de analizar el potencial de compra de Alco Flower luego de la crisis se determino que se termine la exclusividad de mercado que se tenía. Esto fue de común acuerdo y con esto ampliamos nuestra participación en el mercado de Holanda y Europeo en general.

Mantenemos la marca TITANIUM COLLECTION by Tamboroses". La misma que contiene variedades muy exclusivas, a precios muy altos a clientes más que nada en Europa. Vemos que la idea se mantiene y conseguimos un cliente en Frankfurt, Alemania, Direkt Flowers que vende directamente vía DHL a sus clientes (floristerías). Le gusta mucho la calidad y las variedades que ha ido aumentando la cantidad de compra mes tras mes.

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%, en el 2009 apenas el 9.44%. En el 2010 aumentamos el porcentaje y nos compran el 13.27% En el 2011 se mantiene casi igual con el 13.12% del total exportado. Se mantiene la política de diversificación de mercado, concentrándose más en el mercado Ruso. Es así que durante el año, se aumentan 64 clientes, sobretodo en el mercado norte americano. Cabe recalcar que durante estos 6 años el porcentaje de cartera incobrable no sobre pasa el 1% como también los clientes son en su mayoría cumplidos con el termino de pago acordado.

11/20

NUMERO DE FERIA DEL MERCADO

EUROPA	25	13%	EUROPA	17	13%
USA/ CANADA	81	42%	USA	75	58%
RUSIA/ UCRANIA	54	28%	RUSIA	24	18%
MULTIMERCADO	30	15%	MULTIMERCADO	11	8%
AMERICA DEL SUR	2	1%	AMERICA DEL SUR	1	1%
ASIA	2	1%	ASIA	2	2%

Terminamos nuestra participación en el grupo asociativo de Expoflores ROSA BONITA ya que después de todos estos años de pertenecer a este grupo, no se ha exportado ni una sola caja, por ende no hemos percibido ningún rédito comercial y el gremio sigue pidiendo cuotas extraordinarias para mantener la idea.

Seguimos siendo parte de grupo asociativo "La Ruta de las Flores" con el objetivo de vender el país con una ruta de flores a los turistas, tanto nacionales como internacionales, para que visiten las empresas que pertenecen al grupo y así promocionarlas, no sólo la flor, sino la responsabilidad social y ambiental que la gran mayoría de empresas florícolas tenemos. Pero este año fue poca o casi nada las visitas que recibimos a la finca.

Durante al año 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. Este fue el último de la feria ya que se traslado a New York.

También tuvimos un stand en "Expo Flora Russia 2012" en septiembre. Desde hace 5 años que no participábamos en ferias en Moscú, lo hicimos en la feria que organizo HPP por el descuento que nos dieron en el valor del stand como también porque fue una feria especializada para cliente y no abierta para todo el público como fueron las otras dos ferias que hubieron simultáneamente. Los resultados fueron alentadores ya que se consiguieron clientes directos de las otras regiones. Akcent, Sib Flora, Azalia, entre otros como también reforzamos nuestras relaciones comerciales con nuestros clientes actuales que visitaron la feria.

Este año al igual que el año anterior, no participamos ni asistimos a la feria de Holanda en noviembre. Alco Flower participo en la feria que realizo HPP donde Tamboroses envió sus flores y catálogos para promocionar su flor.

Seguimos con la intensión de tener un 30% del área sembrada de rojos para así suplir las fiestas de Valentín y 8 de Marzo.

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 cada una de ellas con actualizaciones permanentes de la página.



Since 1994 improving the rose spirit

RESULTADOS FINANCIEROS

INGRESOS Y PRODUCCIÓN

En el año 2011 se incrementó la producción bruta de tallos en un 14% respecto al año anterior, lo que permitió mejorar el volumen de ventas totales de la empresa. A pesar de que el porcentaje de desechos y de flor de calidad nacional aumento considerablemente, producto de controles más exigentes, la oferta de tallos exportables aumentó en un 17%, que significa casi un millón y medio de tallos más. La productividad exportable se incrementó una décima. El precio promedio fue un centavo menor que el 2010, sin embargo, al vender más volumen, el monto de ingresos de operación de Tamboroses se incrementó en USD 440,000.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2010	2011	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	10.027.222	11.423.651	13,93%	1.396.429
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,81	0,89	9,75%	0,08
Desechos	38.992	68.035	74,48%	29.043
Nacional	762.907	1.443.719	89,24%	680.812
Bajas por Mercado Poscosecha	1.016.828	271.079	-73,34%	-745.749
Oferta de tallos exportables	8.208.495	9.640.818	17,45%	1.432.323
Tallos Vendidos al Exterior	7.129.832	8.745.779	22,66%	1.615.947
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,58	0,68	18,17%	0,10
PRECIO promedio	\$ 0,332	\$ 0,321	-3,33%	-0,011
INGRESOS DE OPERACIÓN	2.369.651,90	2.810.005,61	18,58%	440.353,71

Cuadro 1: Producción 2011.

Fuente: Gerencia Financiera

Los resultados del 2011 en cuanto a tallos producidos en campo fueron apenas un 6% menor que el presupuesto realizado. La oferta de tallos exportables fue un 17% menor a lo planificado, y los ingresos totales constituyeron 11% por debajo de la meta presupuestada.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2011	REAL 2011	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	12.180.126	11.423.651	-6,21%	-756.475
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,75	0,89	17,93%	0,13
Desechos	121.801	68.035	-44,14%	-53.766
Nacional	609.006	1.443.719	137,06%	834.713
Bajas por Mercado Poscosecha	852.630	271.079	-68,21%	-581.551
Oferta de tallos exportables	10.596.688	9.640.818	-9,02%	-955.870
Tallos Vendidos al Exterior	10.596.688	8.745.779	-17,47%	-1.850.909
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,65	0,68	3,77%	0,02
PRECIO promedio	\$ 0,313	\$ 0,321	2,51%	0,008
INGRESOS DE OPERACIÓN	3.166.955,78	2.810.005,61	-11,27%	-356.950,17

Cuadro 2: Producción 2011.

Fuente: Gerencia Financiera

COSTOS

Se observa un incremento en costos importante en los insumos para campo y postcosecha, casi un 38%. Esto se debe a que los precios de los químicos subieron más allá del índice de inflación, pero sobre todo a que el volumen utilizado en el cultivo fue mayor que en el período anterior, de acuerdo a la recomendación del Asesor Técnico. El costo de la mano de obra directa aumentó en 22% respecto al 2010, debido al incremento del salario básico establecido por el Gobierno. El impacto de depreciaciones y amortizaciones de los activos productivos fue 10% menor, debido a un alargamiento de la vida útil generado al implementar las NIIFs. Los demás valores que constituyen el costo de producción y ventas se mantuvieron dentro de los límites planificados. Hay que destacar la disminución de otros costos indirectos en 28%, esto debido a que la guardiana de la empresa pasó a ser personal fijo y no contratado a través de una empresa. En definitiva, los costos de producción y ventas se incrementaron en el 2011 en 14,6%, lo que es superior a la inflación del año analizado.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2010	2011	%	ABS
Insumos de Campo y Postcosecha	349.959	482.902	37,99%	132.943
MOD Campo y Postcosecha	714.032	873.087	22,28%	159.055
Materiales Directos	174.238	258.115	48,14%	83.878
COSTOS DIRECTOS	1.238.229,29	1.614.104,65	30,36%	375.875
Depreciaciones y Amortizaciones	313.299	281.952	-10,01%	-31.346
Energía Eléctrica	33.665	36.504	8,43%	2.839
Mantenimiento	32.776	33.740	2,94%	964
MOI Campo-Postcosecha-Servicios Grales.	162.445	189.448	16,62%	27.003
Otros Costos Indirectos	104.232	74.914	-28,13%	-29.318
COSTOS INDIRECTOS	650.280,04	620.028,30	-4,65%	(30.252)
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.960.680,33	2.235.360,95	14,59%	284.680,63

Cuadro 3: Costos de Producción 2011.

Fuente: Gerencia Financiera

Frente al presupuesto realizado para el 2011, el valor de insumos estuvo muy acorde a lo planificado. El valor de la mano de obra directa fue un 8% superior a los que se había considerado como presupuesto, lo cual generó un impacto de USD 66,000 más en el costo total. Los materiales directos también se incrementaron casi 22%, esto debido a un mayor volumen de flor procesada y un incremento en el costo unitario de estos materiales. Finalmente, el costo de producción y ventas, estuvo prácticamente igual que el presupuestado, lo cual indica que se hizo bien la planificación a inicios del 2011.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2011	REAL 2011	%	ABS
Insumos de Campo y Postcosecha	505.368	482.902	-4,45%	-22.466
MOD Campo y Postcosecha	806.522	873.087	8,25%	66.566
Materiales Directos	211.726	258.115	21,91%	46.389
COSTOS DIRECTOS	1.623.616	1.614.105	5,94%	90.489
Depreciaciones y Amortizaciones	352.876	281.952	-20,10%	-70.923
Energía Eléctrica	39.960	36.504	-8,65%	-3.456
Mantenimiento	57.570	33.740	-41,39%	-23.831
MOI Campo-Postcosecha-Servicios Grales.	203.240	189.448	-6,79%	-13.791
Otros Costos Indirectos	81.373	74.914	-7,94%	-6.459
COSTOS INDIRECTOS	740.879	620.028	-16,31%	-120850,89
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	2.264.495	2.235.361	-1,29%	-29.133,93

Cuadro 4: Costos de Producción 2011.

Fuente: Gerencia Financiera

Since 1994 improving the rose spirit

GASTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

Tanto los gastos de Ventas como de Administración y Dirección se conservaron muy parecidos a los del año 2010. Esto debido a que no se realizaron incrementos de sueldos del personal de Ventas y Administrativo. Se hicieron los esfuerzos necesarios por controlar de manera estricta estos costos, logrando incluso reducir los gastos financieros y los no operacionales. La utilidad antes de participación e impuestos para el año 2011 fue positiva de USD 44,116. Esto ha sido un aliciente después de que los dos años anteriores se registraron pérdidas importantes. La utilidad obtenida se ha logrado con un empuje significativo en el segundo semestre en cuanto a las ventas, y con un control de los costos adecuado.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2010	2011	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	121.689	130.133	6,94%	8.444
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	300.336	303.313	0,99%	2.977
UTILIDAD OPERACIONAL	-149.684,15	141.198,79	194,33%	290.883
GASTOS FINANCIEROS	54.091	46.775	-13,53%	-7.316
INGRESOS NO OPERACIONALES	4.844	33.073	582,72%	28.228
EGRESOS NO OPERACIONALES	150.947	83.380	-44,76%	-67.567
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	-349.877,91	44.116,15	112,61%	393.994

Cuadro 5: Gastos de Operación y Utilidad 2011

Fuente: Gerencia Financiera

Estos gastos de administración y ventas estuvieron ligeramente por debajo del presupuesto del 2011. Sin embargo, y debido a la diferencia en tallos producidos y vendidos, la utilidad antes de participación e impuestos es sumamente menor a lo esperado. Está claro que en el año 2011 el problema estuvo en el campo, con una baja producción respecto a lo presupuestado, y esto finalmente se refleja en los resultados de la utilidad.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2011	REAL 2011	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	142.782	130.133	-8,86%	-12.649
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	320.229	303.313	-5,28%	-16.916
UTILIDAD OPERACIONAL	593.961,56	141.198,79	76,23%	-452.763
GASTOS FINANCIEROS	70.857	46.775	-33,99%	-24.082
INGRESOS NO OPERACIONALES	10.320	33.073	220,47%	22.753
EGRESOS NO OPERACIONALES	62.000	83.380	34,48%	21.380
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	471.424,68	44.116,15	90,64%	-427.309

Cuadro 6: Gastos de Operación y Utilidad.

Fuente: Gerencia Financiera

BALANCE GENERAL - SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2010	2011	%	ABS
ACTIVO CORRIENTE	426.145,97	613.939,00	44,07%	187.793
ACTIVO FIJO	1.490.144,85	1.366.586,00	-8,29%	-123.559
ACTIVOS DIFERIDOS	740.913,68	464.557,00	-37,30%	-276.357
ACTIVO DE CULTIVO	1.072.166,54	566.138,00	-48,13%	-516.029
ACTIVO TOTAL	3.729.371,04	3.001.220,00	-19,52%	-728.151

Cuadro 7: Activos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

El activo corriente de la empresa para el año 2011 se incrementó debido a un poco más de liquidez que en el año anterior. Esto debido a una mejora en el volumen de ventas respecto al período precedente. El activo fijo disminuyó en un 8%, mientras que el activo diferido bajó en 37%. Esto debido a la revalorización de activos y ajuste producto de la aplicación de las normas NIIFs, lo cual ya fue puesto a consideración de la Junta de Accionistas. Así mismo, los activos de cultivo, es decir las plantas, disminuyeron su valor en prácticamente un 50%. El activo total de Tamboroses, con estos ajustes, se ha reducido en USD 728,000, lo que significa un 20% aproximadamente.

PASIVOS

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2010	2011	%	ABS
PASIVOS CORRIENTES	922.273,12	1.084.051,00	17,54%	161.778
PASIVOS DE LARGO PLAZO	673.139,34	597.607,00	-11,22%	-75.532
TOTAL PASIVOS	1.595.412,46	1.681.658,00	5,41%	86.246

Cuadro 8: Pasivos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

El pasivo de la empresa se incrementó ligeramente en el año 2011, ya que subió en USD 86,000, que implica un 5%. Este incremento se origina en el pasivo a corto plazo, que sufrió un incremento de USD 161,000. Este incremento se debe a las cuentas por pagar a proveedores y obtentores de regalías. El incremento de estas deudas ha sido producto de la falta de liquidez de la empresa para cumplir con sus obligaciones a tiempo. Los correctivos se han tomado para financiar la operación con capital de trabajo fresco que permita cubrir estas obligaciones. El pasivo a largo plazo ha disminuido en USD 75,000, por los pagos que se han ido realizando cumplidamente con el Banco Pichincha, con quien se mantenía una operación de crédito de largo plazo.



Since 1994 improving the rose spirit

PATRIMONIO

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2010	2011	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAPITAL SUSCRITO	500.000,00	500.000,00	0,00%	0
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00		
RESERVAS	2.176.219,18	1.356.320,00	-37,68%	-819.899
RESULTADOS ACUMULADOS	(542.260,60)	(498.144,45)	-8,14%	44.116
PATRIMONIO	2.133.958,58	1.319.561,51	-38,16%	-814.397

Cuadro 9: Patrimonio de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

El patrimonio de la empresa se ha reducido en un 38%, debido a que se redujeron los activos de la misma. Estos resultados se han ocasionado por los ajustes causados por las normas NIFS, y también por haber incurrido en dos años de pérdidas importantes, como fueron el 2009 y 2010.

RECURSOS HUMANOS

Al cierre del año 2011 la Empresa cuenta con un número total de 182 empleados y trabajadores entre las dos fincas, esto nos da un promedio de 11.44 personas por hectárea promedio. La real necesidad de la empresa es 199 personas.

Como es de conocimiento público, existe mayor exigencia y control por parte del Ministerio de Relaciones Laborales para que todas las empresas a nivel Nacional cumplan con los horarios semanales de trabajo establecidos en el código de trabajo, que deben ser 40 horas trabajadas en 5 días consecutivos en la semana. El Sector florícola se ve seriamente afectado con el cumplimiento de esta ley, ya que nuestras actividades son impostergables y nos vemos en la obligación de pagar horas extras del 100% por trabajar el fin de semana, encareciendo aún más la mano de obra necesaria para el normal funcionamiento de la empresa.

Por costos no se puede continuar con la empresa de servicios de seguridad "Jara Seg", empresa que por varios años ha brindado este servicio a la empresa. Nos vimos en la necesidad de buscar otras alternativas, es así que se cotizan otras empresas que ofrecen este servicio y adicionalmente se hace un estudio para contratar personal propio para este fin. Por temas de costos se decide trabajar sobre la segunda opción, es decir, contratar personal propio. A finales de enero todo el personal de seguridad que brindaba sus servicios en la empresa siendo parte de Jara Seg, se reúne y solicitan se les dé la oportunidad de ser parte de nuestra empresa lo cual es aceptado y se hacen las contrataciones en febrero. Para dar apoyo a este personal la empresa hace la adquisición de dos perros de raza Pastor Alemán los mismos que estarán bajo la responsabilidad y cuidado del personal de seguridad contratado.

Mantenemos buenas relaciones laborales con todo el personal obteniendo como resultado 0% de conflictos laborales y de otro tipo. Al personal le ha sido cancelado

sus haberes a tiempo y en su totalidad, así como también nos encontramos al día en las obligaciones patronales.

Durante el año se siguió brindando los servicios de comisariato y farmacia al personal de ambas fincas, manteniendo los convenios con comisariatos AKI y farmacias SANA SANA pudiendo nuestros empleados hacer uso de estos beneficios en todos los establecimientos a nivel nacional. A mediados del año se decide cambiar de empresa de telefonía móvil, esto para mejorar la calidad de servicio a los usuarios, es así que se firman contratos por 18 meses con CLARO, dando acceso a planes y 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 hemos tenido que afrontar en los últimos años. No se ha logrado tener la estabilidad laboral que el negocio amerita lo cual es un problema.

Se mantiene el programa de farmacia con medicina genérica para tratamientos de enfermedades comunes, esto con el fin que el personal tenga acceso a ciertas medicinas básicas dentro de la empresa, vía descuento en roles. Esto evita que al entregársele una receta de parte del médico al trabajador, éste deje de comprarla por no tener liquidez en ese momento, cosa que sucedía muy a menudo causando mayor ausentismo por empeorar su salud.

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 se mantiene la dotación de desayunos a personal de fumigación a costo de la empresa, además de refrigerios al personal en estado de gestación y maternidad.

Es requerimiento de Flor Ecuador, IESS y Ministerio de Trabajo el ofrecer servicios de guardería para los hijos del personal por lo que se sigue manteniendo buenas relaciones y mayor acercamiento con la guardería del barrio Rumipamba.

Mantenemos el servicio de transporte al personal. Tenemos tres rutas. Es un costo adicional considerable para la empresa 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 15 horas a la semana por requerimiento de los mismos organismos y da servicio a las dos fincas en calidad de médico ocupacional.

Durante el año seguimos con un programa de capacitaciones para todo el personal de la empresa, incluido toda la administración. El capacitador es FUNDACION CORFORE.

Este año no se pudo realizar el paseo anual para el personal que habitualmente se les ofrece, por falta de recursos. Se realizó un festejo por navidad, y como todos los años se les entregó un presente por un valor de \$10.00. En este año no se pudo realizar el sorteo de distintos electrodomésticos durante el festejo navideño por falta de recursos, la gente está consciente de la crisis por la que atravesamos, pese a la ausencia de estos

Mi especial agradecimiento a Xavier Barreiro por su apoyo incondicional a mi gestión y por su dedicación a esta empresa. También a todo el personal administrativo que me han apoyado incondicionalmente a pesar de los momentos difíciles que hemos pasado en estos últimos años.

Atentamente,


Bernardo Proaño Cobo
Gerente General

