



Since 1994 improving the rose spirit

TAMBOROSES S.A.

**INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2012
GERENCIA GENERAL**

A los Señores Accionistas:

Pongo a consideración de ustedes el presente informe de actividades correspondiente al año 2012:

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 cartucho. Tanto sus oficinas como su centro de producción están ubicadas en la Provincia de Cotacachi en el sector de Mubala. 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 187 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 hectáreas y 6 variedades de stock en 0.5 de hectárea.

2. ENTORNO GLOBAL

Para el año 2012 sigue en el poder Rafael Correa. Por su estilo de gobierno prepotente, muchos de sus aliados iniciales, como el sector indígena entre otros, dejaron de apoyar al presidente. Sin embargo, su popularidad sigue muy alta.

La inflación del 2012 fue del 4.16%, menor a la del 2011 que fue del 5.41%, es decir 1.25% por debajo de la registrada en el año 2011. Como estadística, la inflación anual de los últimos años son las siguientes: 2007, 3.32%; 2008, 8.87%; 2009, 4.31%; 2010, 3.28%; 2011, 5.41%. El incremento salarial dictado por el gobierno fue de \$23.78, de \$268.22 a \$292.00. Un incremento del 8.87%, es decir, más del doble que la misma inflación. Además de eso, se decreta el "Salario Digno" que estipula, que luego de un cálculo hecho por el gobierno que determina cuál es el valor, los empleadores deben cancelar la diferencia a cada trabajador que no haya percibido en el año este valor.

La situación política en el país sigue siendo totalmente negativa para el sector empresarial y especialmente para nuestro sector. El estilo del gobierno de generalizar que todo el sector empresarial es el "mal de la película" sólo ha logrado que no exista motivación para generar mayor inversión y desaliento para invertir. La creación permanente de más impuestos y leyes 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 cuente con los recursos que ahora tiene por el alto precio del petróleo de los últimos años.

El ATPDEA está en vigencia hasta junio del 2013, fecha en la cual termina y es más que seguro que no será renovado y el Ecuador empezará a pagar el 6.5% de arancel por las rosas. Como es de su conocimiento, Colombia y Perú ya suscribieron sus Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y al vencimiento del ATPDEA seremos menos competitivos. Tampoco ha habido mayor avance para lograr incluir a las rosas dentro del SGP (Sistema Global de Preferencias), pues el gobierno poco o nada interés tiene en hacerlo.

El precio del petróleo se mantuvo estable durante el año, comenzando el \$110 en enero y terminando en \$93 en diciembre. Esto por supuesto influye directamente en el costo de muchos insumos de la industria como plástico, fertilizantes y fletes aéreos.

Handwritten initials or signature.

Durante el año seguimos sintiendo los efectos de la crisis financiera mundial que comenzó el año 2008 en los Estados Unidos. En la comunidad Europea, que ha sido nuestro mayor mercado, persisten los problemas económicos lo que ha hecho que la demanda por flores permanezca estancada, más bien se ha reducido, por la alta competencia de los países africanos. Algunos países se vieron obligados a hacer reformas tributarias muy duras, como el caso de España, que subió el IVA del 8 al 21% para las flores, con sus respectivas consecuencias. El mercado americano se mantuvo algo más estable, sin embargo, por la sobre oferta de flor, los precios tienden a la baja. Rusia también se ha vuelto un mercado muy difícil para competir, pues Colombia y los países africanos han entrado muy fuertemente en el mercado con precios más bajos y una calidad muy similar a la que el Ecuador tiene. Incrementamos nuestra ventas considerablemente a Chile a precios muy aceptables, lo que será explicado en la sección de comercialización.

La competencia tanto interna como externa cada vez es mucho más dura. Colombia, como conocen, se ha ido consolidando en grupos muy grandes que controlan toda la cadena de valor, desde la producción, transporte, distribución y venta al mayorista en los Estados Unidos. Así mismo, siguen incrementado sus ventas tanto en Europa como en Rusia. En África se está produciendo rosas sobre los 2.600 acres de altura, logrando una muy buena calidad la que está entrando a Rusia. Además, han empezado a enviar flor a los Estados Unidos, con vuelos directos desde Kenia a Atlanta.

La temporada de Valentín, al igual que el año 2010, la producción vino retrasada por factores del clima. Colombia tuvo severas inundaciones en diciembre del 2011 y eso es lo que causó reacción en el mercado. El 14 de febrero cayó en martes, lo cual es muy bueno, ya que el consumo de flores es mucho mayor si la fiesta es en día de trabajo.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

ADMINISTRACION

Conversamos el año sin gerente técnico, pues en el mes de diciembre se retiró el Ing. Gonzalo Valdés. En el mismo mes de diciembre se lo contrató al Ing. Héctor Olovacha quien se integra a la empresa el 15 de febrero, luego de haber entregado su producción

de Valentín en su anterior empresa. Sin embargo, seguimos con la asesoría del Ing. Harold Zúñiga, las mismas que se mantuvo hasta fines de marzo, cuando el Ing. Olovacha se hace cargo totalmente del cultivo.

En el área de jefaturas de finca también tuvimos algunos cambios. El Ing. Edgar Cárdenas se retira de la empresa en enero y se contrata a la Ing. Norma Oña, quien nos ayudó a pasar la temporada de Valentín y mejor rosa. Esta persona no era la adecuada, por lo que se le pidió se retire de la empresa antes de los tres meses de prueba. Ella fue reemplazada por el Ing. Javier Barragán, quien fue traído a la empresa por el gerente técnico.

En mi viaje en enero para la negociación de Valentín, coincidí en el mismo vuelo con el Ing. Patricio Espinosa, con quien conversamos lo difícil de la situación en términos generales de la empresa. Él me comentó que está con un proyecto de compra de una finca pequeña y que tendría que integrarse con otra empresa para poder solventar sus necesidades económicas. A mi regreso de este viaje, Jennifer Rodríguez renuncia a su cargo de gerente comercial con el compromiso de quedarse hasta que se la pueda reemplazar con un tope del 31 de marzo. Dada esta circunstancia, llamé a Patricio Espinosa con quien acordamos que entra a la empresa con el cargo de Director Ejecutivo y se integra a la empresa el 1 de marzo. Patricio trae con él a Verónica Cisneros a la gerencia comercial, quien también se integra el 1 de marzo. Siendo así, Jennifer Rodríguez se retira de la empresa el 29 de febrero.



Since 1994 improving the rose spirit

El área más crítica en rotación de personal ha sido las jefaturas de postcosecha. En Tambo 1 tuvimos 3 personas durante el año en este puesto. La última contratación fue en el mes de diciembre al Ing. Estuardo Jacome. En Tambo 2 estuvieron 2 personas hasta que en julio se integra Tony Zambrano, persona de confianza del Ing. Olovacha, en la empresa anterior.

En diciembre, la dirección toma la decisión de contratar al Ing. Carlos Martínez, para la jefatura de control de calidad, debido que veníamos teniendo muchos problemas con la calidad de nuestro producto.

En el departamento de ventas se contrata al Sr. Arturo Torres como vendedor junior en el mes de abril y en el mes de noviembre se contrata al Sr. Rodrigo Espinosa como vendedor junior. Se retira de la empresa Pilar Tapia que se desempeñaba como auxiliar del departamento de ventas. Adicionalmente, Patricio Espinosa trae al Sr. Luis Jotacama para que conjuntamente con Gabriel Yáñez, cumplan las funciones de coordinadores de embarques. Todo esto fue necesario por los volúmenes tan altos de trabajo operativo que no podía hacerlo solo una persona.

Digna García, que era jefe del departamento de recursos humanos, pasa a la gerencia administrativa financiera, ya que Alvaro Burgos deja de prestar sus servicios profesionales en la gerencia financiera. Se contrata a Paulina Bermeo para la jefatura del departamento de recursos humanos. Se le pasa a Adriana Andrade que cumple sus funciones de Auxiliar de Contabilidad, encargada básicamente de nómina pertenecer a recursos humanos. El cambio no fue de sus satisfacción, por lo que renuncia y es reemplazada por Beibe Cobo con la idea de tener una persona en Tambo 2 permanentemente para que pueda atender las necesidades del personal en esa línea. Fueron muchos los cambios y contrataciones durante el año, que vienen de la mano con la entrada de Patricio Espinosa y el cambio de estrategia que fue propuesta de él.

Con la integración de Patricio Espinosa y su equipo, la estrategia a seguir es siembras de alta densidad (85.000 plantas por hectárea) y alta productividad (solo variedades productivas), y la venta de todo lo que se produce, minimizando las bajas de flor producida y procesada por falta de mercado. Ya la empresa venía sembrando desde el año 2005 a una densidad de 4.000 plantas por hectárea, lo que ayuda mucho a la estrategia. Sin embargo, muchas de las variedades que se cultivan, no son productivas. Siendo así, el plan es ir reemplazando en el tiempo estas variedades por otras de alta productividad. Lamentablemente nos topamos durante el año con un serio problema de operatividad que impidió que la estrategia se pueda lograr. Sin embargo, estoy convencido que la estrategia es la correcta si logramos solucionar el problema operativo.

Fuimos recalificados con la certificación BASC, muy importante para precetar nuestras exportaciones y evitar contaminaciones de nuestras cajas con sustancias prohibidas. También fuimos recalificados por Flor Ecuador.

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. El crédito fue desembolsado en el mes de enero.

PRODUCCION:

A partir de marzo del 2012 se contrató al Ing Hector Olovacha para la posición de Gerente Técnico, quien durante todo el año se enfocó en plasmar en el cultivo, la nueva estrategia de la empresa. Se cambiaron los conceptos de manejo de plantas, riego, fertilización y se introdujo en la empresa una filosofía de manejo para alta productividad, en base al manejo agronómico e implementando una densidad mayor en las siembras que se realizan. La densidad de siembra, con la nueva estrategia se sitúa en 85.000 plantas por hectárea, buscando, de acuerdo a la estrategia fijada, mayor productividad por m².

Los resultados obtenidos fueron muy positivos, en productividad, y hacia el futuro son aún más promisorios.

En el mes de Octubre se dio por terminado, el programa de siembra de Stock, debido a que no era rentable para la empresa.

Se mantiene el cultivo de cartucho blanco y se aumenta a un total de alrededor de 5.000 m² de siembra. Este producto sigue en evaluación técnica y comercial hasta fines del año 2012.

También se mantiene el programa de bioles y 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.

En el área de producción, léase, campo y Postcosecha se ha tenido serios problemas de operatividad durante todo el año, debido a la constante falta de personal. En campo, significa que en las distintas áreas no se tiene el personal completo y del personal que existe un porcentaje considerable es personal sin experiencia, por lo tanto se recarga todo el trabajo en el personal disponible y eso ocasiona que permanentemente las labores en campo estén atrasadas, se genera un costo muy alto de horas extras y a su vez influye en la deserción de trabajadores. Adicionalmente hubo días en que ni siquiera se pudo cosechar toda la producción. En Postcosecha, el problema es mucho más grave ya que especialmente, en temporadas de alta producción, no hay la capacidad operativa para procesar la totalidad de la flor que se corta ocasionando un desperdicio inmenso de flor y bajando sustancialmente la calidad de lo procesado. Adicionalmente en épocas de producción normal el personal sale tarde en la noche todos los días y se produce la deserción y rotación alta de personal de Postcosecha.

Este problema del Recurso Humano, sin duda es el problema más grave y debe ser atendido con la mayor urgencia ya que le está costando a la empresa muchísimas pérdidas.

También con las producciones mayores que se están obteniendo se han desnudado otras debilidades como es la limitada infraestructura que tenemos en cuanto a áreas de proceso de Postcosecha y sobre todo áreas de cuartos fríos.

Este es otro tema que debe ser abordado y solucionado con urgencia si es que queremos encontrar eficiencia en los procesos y mejorar la calidad de lo que exportamos.

En el área de post-cosecha se prescindió de los servicios profesionales de la compañía FLORCONTROL, y se contrató a la empresa High Control que nos ha venido asesorando en el área de Postcosecha.

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. Se inició una reestructuración de procesos y mejoramiento de lo que se produce en el laboratorio, pero lamentablemente por falta de liquidez hubo que suspender este



Since 1994 improving the rose spirit

proceso. Es muy importante poder continuar con este proceso ya que esta más que probado, que los microorganismos que se producen, son un muy buen complemento a los controles químicos y culturales de las plagas y enfermedades.

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 sorpresa a cada empresa, por parte de Agrocalidad, para controlar la no presencia de Thrips, continuaron este año, aun con mayores exigencias. Adicionalmente en este año se realizaron exigentes controles de presencia de ácaros también. Es así, que de encontrar tan solo un individuo vivo en el producto que se exporta, todo el embarque a dicho mercado es suspendido. Debido a los buenos controles que maneja la finca, en el último trimestre bajaron las inspecciones a nuestras instalaciones a 1 o dos veces al mes. 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.

Durante el año 2012 se desarrolla exitosamente, en el bloque 16, un programa de ácaros llamados benéficos, que se alimentan de los ácaros que atacan a las plantas de rosas. Este programa permitió la liberación de dichos ácaros para una evaluación inicial, que se hizo en el bloque 5, con resultados muy buenos ya que a fin de año no se había aplicado acaricidas por 3 meses, y las poblaciones estaban controladas. En el próximo año se espera tener un poco de dinero necesario para invertir en el proyecto para lograr una reproducción más rápida de los benéficos y poder hacer liberaciones masivas en las dos fincas.

Se procedió a iniciar una actualización del sistema de riego tanto en Tambo 1 como en Tambo 2. Lamentablemente no se ha avanzado al ritmo que debía hacerse, y hasta el fin del 2012 no se concluye esta actualización. Adicionalmente hubo problemas de calidad con la manguera importada para este propósito y el proveedor cambió solamente la manguera de la una finca y hasta ahora estamos a la espera de que reponga la manguera defectuosa de Tambo 2. También, hasta fines de año hay algunos problemas no resueltos en los trabajos que se realizaron en el sistema de riego.

Se debe tratar de concluir este proceso lo más pronto posible ya que de eso depende la adecuada fertilización de los cultivos, que por la nueva estrategia, están siendo muy exigidos.

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

FINCA	ERRADICACIONES 2012	SIEMBRAS 2012
TAMBOROSAS I	35.236	139.274
TAMBOROSAS II	9.677	44.113
TOTAL	44.913	183.387

Las diferencias entre erradicaciones y siembras, 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:

El año comenzó con una alta demanda de flor y la temporada de Valentín fue buena, todos los mercados demandaron flor. El clima no nos ayudó y la producción salió atrasada, lo que nos obligó a reprogramar los días de despacho con la mayoría de clientes. Se calcula que aproximadamente no salió en la ventana de Valentín un 20% de la producción prevista. Sin embargo, esta flor salió para la fiesta rosa que demandó mucha flor y se vendió toda la producción. Logramos un record de ventas entre enero y febrero. Sin embargo, en marzo y abril tuvimos muy poca flor y el mercado estuvo muy bueno.

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.

ESTADISTICAS DE LA VENTANA DE VALENTINE EL 25 DE ENERO AL 10 DE FEBRERO						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
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

Los despachos para el Día de la Mujer comenzaron el 12 de Febrero teniendo la concentración de los embarques desde el 20 del mismo mes.

VENTANA	GRADO PROMEDIO	PRECIO PROMEDIO	TOTAL DOLARES	TOTAL TALLOS	TOTAL CAJAS FULL
VALENTINE					
DIAS DE LA MUJER					
OTROS					



Since 1994 improving the rose spirit

Los resultados obtenidos se pueden observar en el siguiente cuadro:

ESTADÍSTICAS DE LA VENTANA DEL DIA DE LA MUJER DEL 12 DEL AL 25 DE FEBRERO				
	2009	2010	2011	2012
GRADO PROMEDIO	70.69	85.80	72.60	74.12
PRECIO PROMEDIO	0.66	0.53	0.73	0.87
TOTAL DOLARES	87.166,75	98.271,50	66.997,25	143.794,00
TOTAL TALLOS	131.715	154.875	91.950	164.876

EVOLUCION DE VENTAS ANUALES POR DESTINO USD				
	2009	2010	2011	2012
NORTE AMERICA	26.77%	22.50%	34.74%	30.72%
EUROPA	36.48%	44.16%	33.82%	34.55%
RUSIA	36.21%	32.47%	30.23%	21.80%
OTROS	0.50%	0.87%	1.21%	3.93%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

A partir de marzo que se integra el nuevo equipo comercial, cuando la producción estaba muy baja, hace que sea muy fácil la gestión de venta y creando falsas expectativas en todos nosotros. Esta situación se da en marzo y abril, pero en mayo y junio la producción se dispara por el replique de Valentín y por la aplicación de la estrategia de alta productividad. Esto causó que tengamos altísimas producciones que no lográbamos procesar, hasta llegar al punto de tener que desechar la flor sin procesarla.

Se monta una oficina de ventas en Quito en mayo para facilitar la gestión del departamento de ventas. Esta oficina se comparte con la empresa Camptec.

Se realizan viajes a Estados Unidos, Europa y Rusia visitando clientes de Patricio Espinosa para presentar a Tamboroses. Participamos en la feria de Rusia en el stand corporativo de Espinosa compartiendo los costos con la empresa Camptec.

Participamos en Agriflor 2012, compartiendo nuestro stand con dos empresas, Camptec y Florecot. Participamos en el concurso de "mejor productor" del cual obtuvimos la medalla de oro al mejor productor con la variedad Mondial.

El nuevo equipo trae una cantidad importante de clientes nuevos para la empresa en todos los mercados por lo que la cartera de clientes aumentó considerablemente.

Durante el año se decidió dejar de sembrar Stock, pues no nos estaba siendo rentable.

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.

RESULTADOS FINANCIEROS

Como es de conocimiento de la junta, nos hemos encontrado en el proceso de transición de la contabilidad bajo las normas NEC a las normas NIIF de acuerdo a las disposiciones de los organismos de control, en este caso de la Superintendencia de Compañías, razón por la cual no nos ha sido posible realizar la junta ordinaria a tiempo, pues la transición no ha sido fácil a pesar de haber empezado el proceso a tiempo y haber tenido la asesoría necesaria. Finalmente la información financiera está siendo procesada bajo las normas NIIF cumpliendo así la resolución de la entidad de control.

Esta gerencia no hará ningún análisis de los resultados en este informe, pues considero incompatible analizar los resultados entre las dos normas.

RECURSOS HUMANOS

Al cierre del año 2012 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 "Jani 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 cotizaron 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 Jani 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



Since 1994 improving the rose spirit

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 Fior 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.

4M 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 detalles económicos todos disfrutaron del agasajo navideño, haciendo de esta fecha más de unión que de dinero.

CONCLUSIÓN

La industria florícola definitivamente es un negocio con muchas amenazas tales como la inestabilidad política del país, las relaciones internacionales con los países a los que exportamos, sus propias legislaciones internas, el factor clima y en los últimos años la crisis financiera mundial, son factores que no podemos controlar y que hace que este negocio sea cada vez más complicado.

Debido a que Europa sigue sumergida en una crisis económica que en lugar de mejorar, empeoró, nos vimos obligados a colocar más producto en el mercado americano a precios inferiores de los esperados. Fue muy difícil poder vender muchas de nuestras variedades a mercados alternos, ya que son de consumo sólo en el mercado europeo, haciendo que tengamos que botar mucha de esta flor.

Es satisfactorio saber que con los limitados recursos económicos que contamos durante el año, logramos tener una muy buena producción y sobre todo haber logrado terminar el año con el cultivo en óptimas condiciones y muy buena productividad. La contratación del asesor técnico es la principal razón para haber logrado esto, pues es indudable que gracias a su contingente y conocimientos, se logró este objetivo. Fue un grave inconveniente la altísima rotación que tuvimos en el equipo técnico, pues en el mismo año, estuvieron en el cargo de la gerencia técnica 4 personas. Así también, en las jefaturas de finca, lo que no ayuda para nada a producir establemente.

A pesar de que todo el año mantuvimos una liquidez profunda y que por ende causó que los costos se incrementaran más, se logró producir y vender considerablemente más que el año anterior. Sin embargo, no ha sido suficiente y estoy convencido que para el año 2013 las cosas serán diferentes ya que el tan esperado crédito de la CFN fue aprobado y con esto podremos reestructurar muchas cosas que están en carpeta.

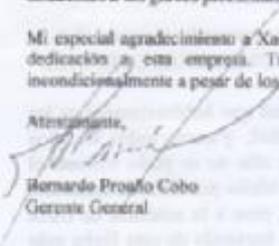
Los resultados económicos no son los que la administración esperaba y por esta razón está en carpeta un cambio de dirección en el 2013 para poder lograr resultados positivos y sobretodo generar liquidez y utilidades para los accionistas.

Sin duda alguna el recurso humano es un problema muy serio que seguimos afrontando y que debemos ponerle más atención. Sin embargo, seguiremos haciendo lo que está en nuestras manos para parar la rotación y lograr más estabilidad en nuestros trabajadores.

Como todos los años quiero dejar sentado mi más sincero agradecimiento a los accionistas por la confianza depositada en mí, en especial a mi padre y a mi hermano Juan Carlos, quién desinteresadamente ha participado en el último trimestre de año intensamente, buscando caminos y soluciones a los graves problemas que hemos tenido.

Mi especial agradecimiento a Xavier Barreiro por su apoyo incondicional apoyo 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