

TAMBOROSES S.A.

48622

**INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2006
GERENCIA GENERAL**

A los Señores Accionistas:

Pongo a consideración de ustedes el presente informe de actividades correspondiente al año 2006:

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, específicamente rosas. 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 194 personas.

La producción básica consiste de producir rosas de exportación contando para el efecto con 14.5 hectáreas cubiertas en donde se siembran 68 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 2006, al igual que el anterior no comenzó con convulsión social ya que no hubo medidas económicas dictadas por el gobierno del Dr. Alfredo Palacio. Por esta razón tuvimos una temporada de Valentín y del Día de la Mujer sin contratiempos ni revueltas para poder sacar nuestro producto a Quito.

En el Ecuador sigue vigente la Dolarización, que como ya lo sabemos, para el sector exportador es un efecto negativo si debemos competir en el mercado internacional, especialmente con Colombia. El peso colombiano sufrió una devaluación a principios de año ubicándose en \$2.600 pesos por dólar, pero para mediados de año volvió a revaluarse ubicándose nuevamente en \$2.200 el tipo de cambio. Situación que nos benefició pues de devaluarse el peso, no podríamos competir dadas las circunstancias de costos de producción y de transporte colombianos. También se ha escuchado que varias empresas colombianas han cerrado por esta situación, sometándose a su ley de protección a las empresas en bancarrota, similar a lo que conocemos en los Estados Unidos como "Chapter 11".

La inflación del 2006 fue del 2.86%, es decir un incremento de 0.16 puntos porcentuales comparada al 2005 que se ubicó en 2.70%, es decir hubo estabilidad. Con respecto al incremento salarial que se realiza todos los años, se produjo un problema cuando el representante del sector privado aceptó un incremento de \$30.00. Finalmente cuando las cámaras interpusieron su acción para evitar semejante barbaridad, el

Ministro de Trabajo, con voto dirimente autorizó un alza de \$9.38, (este aumento corresponde al sectorial de la floricultura), cosa que causó la protesta de los sectores sociales, y gremios de trabajadores, pero finalmente fue aceptado. Lo insólito de esto es que el representante del sector productor haya aceptado semejante propuesta y que un "enemigo" del sector productor esté en representación nuestra en el CONADES. El incremento salarial del mes de enero comparado a diciembre del 2005 fue del 6.23%. El aumento salarial a principios del 2005 fue de 5.86%, es decir un aumento adicional de 0.37%.

El 2006 fue un año de elecciones presidenciales y de diputados. Fue una sorpresa para el país entero como el candidato de Alianza País, Rafael Correa, subió en las encuestas como espuma y finalmente terminó ganando las elecciones contra Álvaro Noboa en la segunda vuelta después de pasar segundo en la primera vuelta. Su estrategia de campaña fue el no tener representación en el Congreso, para una vez posesionado como Presidente llamar a una consulta popular para que se establezca una nueva Asamblea Constituyente con plenos poderes y destituir a los Diputados electos. Además, se fue en contra de la "partidocracia corrupta", lo que cuajó en el pueblo de manera impresionante. Correa es una persona de izquierda, socialista, que propuso acabar con la corrupción a todo nivel en las esferas del Estado.

En cuanto al gremio floricultor la situación sigue siendo la misma, esto es que no se ha logrado que todas las empresas sean parte de Expoflores como debería ser para trabajar en conjunto en la busca de beneficios del sector. En muchas circunstancias los no afiliados se ven beneficiados por las gestiones que Expoflores hace y esto no es justo, pues nosotros aportamos una cuota mensual y los no afiliados no lo hacen. A partir de este año y después del fracaso de las negociaciones del TLC, Expoflores decidió no tomar en cuenta a las empresas no afiliadas.

Las negociaciones del TLC quedaron truncadas luego de que el Gobierno de Palacio declarara caduco el contrato de la petrolera norteamericana Occidental. Además la presión de los indios y sectores sociales por la no firma del TLC también fue otra razón para que dicho acuerdo comercial no se lo realice. Colombia y Perú llegaron al acuerdo final con los Estados Unidos, debiendo los Congresos de los tres países aprobar dicho acuerdo. Esto no sucedió hasta fines del año por ninguno de los tres Congresos, quedando esto pendiente para el año 2007. Así mismo el ATPDEA otorgado por los Estados Unidos a los países andinos vencía el 31 de diciembre del 2006, y fue renovado por el Congreso de los Estados Unidos la última semana del año por 6 meses, hasta el 30 de junio del 2007, en espera que los países que ya negociaron el TLC lo ratifiquen sus respectivos Congresos, y en el caso de Ecuador para que se continúe con el proceso de negociación, cosa que no se va a dar, pues el Presidente electo Correa no estuvo nunca de acuerdo con dicho tratado.

El precio promedio obtenido en el año fue de 0.24 centavos. El mercado americano sigue siendo el mismo, es decir en su gran mayoría no están enfocados en introducción de nuevas variedades, ni excelente calidad, sino en precio y volumen. Los importadores sólo piensan en el margen de contribución que obtienen entre el precio de compra y el de venta. Razón por la cual el mercado siempre está inundado de flor sobretodo colombiana a precios muy bajos. El mercado ruso siguió creciendo y la demanda

durante el año fue muy buena. Tuvimos mas oferta para este mercado pues habíamos sembrado durante el 2005 variedades para este mercado que se siguen vendiendo muy bien, a muy buenos precios. Con el mercado europeo crecimos mucho durante el año, pues esa fue nuestra estrategia. Las nuevas variedades sembradas empezaron a salir a producción hacia fines de año vendiéndose muy bien. Es un mercado muy especializado que busca lo nuevo, lo último, lo que nadie tiene y paga precios premium por ello.

La tendencia de los mercados internacionales sigue siendo hacia las variedades de color al igual que en los últimos años. Cada vez mas las fincas producen menos rojo y siembran mas variedades de color. Sin embargo, las variedades de color no alcanzan los precios de fiesta que las variedades de color rojo logran, especialmente en la temporada de Valentín. Pero el rojo se ha vuelto un color muy estacional.

Hay que estar atentos a la floricultura en los países africanos como Kenia, que tienen la misma situación geográfica que el Ecuador, es decir en la línea equinoccial, pero no tienen la altura que nosotros tenemos. Sin embargo he podido ver poca flor de ciertas empresas con una calidad y tamaño de botón muy respetables. La mayor y única ventaja que todavía nos queda en esta actividad es justamente esto, y ni Colombia ha logrado tener la calidad que el Ecuador logra por su situación geográfica privilegiada.

PRINCIPALES ACTIVIDADES

ADMINISTRACION:

A finales del 2005 se procedió a comprar un nuevo software integrado de nombre SOFIA, (Software Financiero Administrativo) desarrollado por la empresa Natuflor S.A. Este software nos ha ayudado mucho, pues finalmente tenemos integrado en un mismo paquete todas las áreas de la empresa, esto es Producción, Contabilidad y ventas. Anteriormente manejábamos dos distintos softwares, y por esta razón muchas tareas debían repetirse. Tal era el caso de la facturación, pues ventas tenía un software y contabilidad otro. No ha sido fácil la implementación del software, pues todo cambio es complicado, pero para el final del año ya lo teníamos funcionando a un 80%. La información que este software facilita es excelente para la toma de decisiones, además ofrece una serie de reportes de ventas y producción.

Luego de terminar el contrato de servicios financieros con Capital, el Sr. Álvaro Burgos, se quedó con la empresa por su cuenta como Gerente Financiero. Hemos mantenido la información financiera al día, lo que nos ha ayudado para la toma de decisiones oportunas. Se mantuvo un control de gastos rigiéndonos al presupuesto elaborado para el año fiscal, y de esta manera manteniendo los gastos controlados. Se elaboró el presupuesto anual, involucrando a todos los mandos medios responsables de cada área. De esta manera cada departamento es responsable de cumplir sus objetivos del año. Contamos con herramientas financieras como el reporte de P y G por variedad que nos ayuda a establecer qué variedades son rentables y cuales no.

No se retomó la implementación del "Balanced Score Card" (BSC) este año, que es un proceso administrativo, que permite el seguimiento del cumplimiento de indicadores financieros y no financieros de la empresa y de mejoramiento continuo de procesos y cumplimiento de metas auto impuestas por los funcionarios de la empresa. Por el momento tenemos dos prioridades y estas son la recalificación del "Flower Label Program" (FLP) debido a nuestra fuerte inserción en el mercado europeo que demanda esta certificación, especialmente Alemania y Suiza. La otra es la calificación BASC, (Business Alliance For Safe Commerce), que es una alianza empresarial con aduanas de todo el mundo para tratar de minimizar riesgos de contaminación de drogas, armas y explosivos. BASC proporciona la norma para la elaboración de un Sistema de Control en seguridad y certifica una vez que este sistema se ha implementado en las empresas. Es una necesidad tener todas las seguridades para evitar una contaminación de droga que pueda causarnos perjuicios y problemas graves. Hasta el final del 2006 Xavier Barreiro estaba listo para una inspección de precalificación. Esto se lo hará en enero del 2007.

El departamento administrativo está compuesto de la siguiente manera: Gerente General, Subgerente General, Gerente de Finanzas y Jefe Administrativo-Financiero. En contabilidad contamos con el contador y 3 auxiliares, todos trabajando desde Tamboroses 1. Cuatro personas en el departamento comercial, 1 Gerente Comercial, 2 auxiliares encargados de ventas y cobranzas y un coordinador de confirmaciones de pedidos, control de calidad y empaque. Cinco personas en el departamento técnico, 1 asesor técnico, 1 gerente técnico, 2 jefes de finca, uno para cada finca y 1 auxiliar secretaria. Un jefe de sistemas y por último tenemos una secretaria recepcionista que colabora con todos los departamentos mencionados.

A mediados de año el Ing. Mikhail Lucero, quien se desempeñaba como Jefe de Post-cosecha renunció a su cargo. Por la dificultad que existe de conseguir un reemplazo se cambió la estructura, pues vimos que con nuestros supervisores, perfectamente entrenados y capaces de manejar sus respectivas post-cosechas podríamos obviar este puesto, creando la posición de Coordinador de confirmaciones de pedidos, control de calidad y empaque. Esta persona se dedica exclusivamente a confirmar y coordinar los pedidos para días futuros que los clientes realizan todos los días. Su deber es hacerlo si es necesario directamente con el Gerente Técnico y los Jefes de Finca para que nuestros clientes tengan una información veraz de sus órdenes. Este esquema lo empezamos en noviembre con un período de prueba de tres meses y nos funcionó muy bien por lo que lo vamos a mantener obviando al Jefe de Post-Cosecha, que como dije antes es muy difícil encontrar uno y si lo hay es demasiado caro.

En Tamboroses 1 el personal de campo está estructurado con 6 supervisores: Un supervisor general, encargado especialmente del área de propagación de plantas y que ayuda también en el cultivo. Un supervisor de post-cosecha, 2 supervisores de campo, un supervisor de fumigación y un supervisor de empaque. En Tamboroses 2 el personal de campo está estructurado con 3 supervisores: Un supervisor de campo, que se lo contrató a principios de año con vasta experiencia recomendado por el Ing. Germán Hernández. Dada su experiencia y su capacidad, él maneja las 6.5 hectáreas de esta finca. Un supervisor de Post-cosecha y un supervisor de fumigación. Cada uno de ellos tiene su grupo de gente a su cargo coordinando todas las labores diarias.

Seguimos con la asesoría técnicas del Ing. Germán Hernández. Su contratación fue un gran acierto, pues el cambio en el cultivo es abismal. Junto a Xavier Barreiro y Freddy Salinas han logrado mejorar considerablemente el estado de las dos fincas pero especialmente 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. A continuación se presenta dos cuadros con los cambios de variedades que se realizaron durante el año:

TAMBOROSES 1

BLOQUE	ERRADICACIONES		SIEMBRAS		DIFERENCIA
	VARIEDAD	CANTIDAD	VARIEDAD	CANTIDAD	
1	Cherry Love	1,796	Tresor 2000	2,100	304
1	Cherry Love	10,775	Freedom	11,200	425
1	Charlotte	13,021	Freedom	14,175	1,154
1	Tresor 2000	1,400	Freedom	1,400	0
1	Skyline	2,196	Malibu	2,850	654
1	Skyline/Prophyta	9,958	Iguana	14,000	4,042
2	Osiana	7,066	Blush	9,100	2,034
2	Virginia	2,483	Blush	3,500	1,017
3	Red One	8,924	Finess	10,500	1,576
5	Classy	2,796	Versilia	3,500	704
5	Classy	8,403	Tabasco	10,500	2,097
5	Classy	8,375	ELLE	10,500	2,125
6	Rouge Baiser	9,075	Cool Water	10,500	1,425
6	Classy	1,726	Geisha	2,100	374
9	Charlotte	9,957	Classic Cezanne	10,500	543
9	Red One	10,332	Finess	10,500	168
9	Clear Ocean	6,441	Classic Duett	7,000	559
12	Abracadabra	3,951	Nazareno	3,500	-451
12	Anna	3,305	Nazareno	3,500	195
12	Versilia	10,134	Cherry Brandy	15,750	5,616
12	Versilia	1,014	Adventure	1,400	386
12	Palline	1,278	Adventure	2,100	822
12	Fidibus	3,761	Pruebas	3,500	-261
15	Black Beauty	2,282	Tropical Amazone	2,625	343
		140,449		166,300	25,851

TAMBOROSES 2

BLOQUE	ERRADICACIONES		SIEMBRAS		DIFERENCIA
	VARIEDAD	CANTIDAD	VARIEDAD	CANTIDAD	
2	Blue Bird	8,026	Purple Cezanne	10,850	2,824
4	Rouge Baiser	6,193	Ranuncula	7,000	807
4	Rouge Baiser	6,194	Sirocco	7,000	806
5	Rouge Baiser	8,921	Kerio	10,500	1,579
5	Charlotte	7,216	Carousel	9,100	1,884
5	Charlotte	5,485	Duett	6,300	815
5	Cherry Love	1,263	Duett	1,400	137
8	Rouge Baiser	10,201	High & Magic	12,600	2,399
		53,499		64,750	11,251
TOTAL		193,948		231,080	37,102

Se ha aumentado la densidad de siembra a 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 se puede apreciar del cuadro, se está sembrando 37 mil plantas más en la misma área. Esto representa un 44% de una hectárea en plantas.

Como se explicó antes, la estructura del departamento de producción requiere de Jefes de Finca que dan soporte tanto al asesor técnico como al gerente técnico. En Tambo 1 durante el año tuvimos dificultades de contratar un jefe de finca adecuado. Pasaron por el puesto algunos técnicos hasta que finalmente se contrató a Luis Fernando Martínez, una persona sin experiencia pero con muchas ganas de aprender y con don de mando. Estamos muy contentos con esta contratación.

El promedio de producción bruta del año pasado en Tambo 1 fue de 0.78 tallos/planta/mes, y de 1.03 tallos/planta/mes en Tambo 2. La productividad de Tambo 1 bajó comparada a la obtenida en el año 2005 que fue de 0.85, pero la productividad de Tambo 2 sube considerablemente comparada al 2005 que fue de 0.79. Los factores más importantes que inciden en la baja de la productividad en Tambo 1 es que se erradicaron 140.000 plantas para ser remplazadas, y que sus reemplazos entraron a producir recién en el cuarto trimestre del año y adicionalmente se realizó una reestructuración muy fuerte de matas, básicamente para volverlas a formar como si fuesen matas recién sembradas, pero siendo matas viejas en su gran mayoría, no respondieron a la velocidad que hubiéramos querido, causando que haya un retroceso en la productividad. Sin embargo, están empezando a responder y la productividad para el 2007 irá mejorando. En Tambo 2 se erradicaron mucho menos plantas y las matas son mucho más jóvenes y respondieron inmediatamente al cambio, por eso la subida tan grande en la productividad.

Durante el año, se retomó la centralización de la fertilización en Tambo 1. Para el efecto se realizó una inversión de \$20.000 en equipos que hacían falta para poner a trabajar eficientemente lo que ya se tenía. Esto se lo hizo por requerimiento del asesor técnico. Se empezó a funcionar con la centralización en noviembre. Los equipos que se utilizaban antes se los mantiene y se lo utiliza para aplicaciones puntuales en sitios determinados.

Los pinches realizados para el Valentín a diferencia de otros años se realizaron básicamente en las variedades rojas que sacaríamos después de la fiesta. Colores casi no se pinchó 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.

Seguimos manteniendo los invernaderos de prueba de variedades en Tamboroses. Hoy más que nunca ésta área la tenemos llena y es una excelente herramienta para decidir la siembra de nuevas variedades. Anualmente desechamos las variedades que no sirven para reemplazarlas por nuevas para seguir haciendo pruebas.

En los cuadros a continuación se puede observar un comparativo de la producción de tallos de la finca entre los años 2005 y 2006. En el cuadro se compara la producción bruta entre los dos años y su variación porcentual.

Detalle	TAMBOROSES I		TAMBOROSES II		TOTAL FINCAS		% Var.
	2005	2006	2005	2006	2005	2006	2006 vs.2005
Tallos Producidos en campo	5,152,043	4,280,188	4,035,826	4,844,128	9,187,869	8,924,316	-2.87%
Tallos en Poscosecha	4,805,136	4,280,188	3,600,415	4,844,128	8,205,551	8,924,316	8.76%
Desechos y rotos	53,124	38,173	23,303	32,530	76,427	70,703	-7.48%
Flor Nacional	384,323	358,848	295,588	423,759	679,911	782,407	15.08%
Oferta Exportable	3,878,366	3,477,881	3,088,497	3,829,911	6,965,883	7,307,792	4.91%
Tallos Venta Exterior	3,506,149	3,167,102	2,757,850	3,518,625	6,263,799	6,685,727	6.74%

Como se puede ver la productividad de Tambo 1 baja y la de Tambo 2 sube, y las dos fincas consolidadas bajan en comparación al año 2005, esto se debe principalmente a que se cambió 3 hectáreas el 2006 siendo Tambo 1 en donde mas se cambió, Tambo 2 sube la producción bruta de tallos pues la finca respondió mejor al nuevo manejo agronómico. En cuanto a desechos y rotos hay una mejora y en flor nacional sube con respecto al 2005 por los mayores controles de calidad que se maneja ahora. Mejora la oferta exportable y se venden más tallos que el año 2005.

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 y con el afán de ingresar al mercado europeo con más fuerza, continuó realizando importantes cambios en la forma de clasificar, embonchar y empaquetar la flor para poder conseguir una mejor calidad, presentación y consistencia. Este objetivo se lo ha logrado, al momento podemos decir que tenemos flor de altísima calidad y que cada bunch elaborado cumple estos estándares. Este es un proceso que se lo debió manejar desde el campo y no sólo en la postcosecha.

Seguimos participando en el programa "La Flor de Ecuador" patrocinado por Expoflores. El objetivo de este programa es el mismo que el que tiene el Sello Verde FLP, es decir el cuidado del medio ambiente y el bienestar del recurso humano. Hay distintos niveles que las empresas pueden llegar, siendo el básico el primer nivel. Todo socio de Expoflores está en la obligación de ser parte de este programa y cubrir el primer nivel. Al momento la empresa ha obtenido la certificación del programa en el nivel 1.

Hemos mantenido una producción abierta sobretodo en todas las variedades de color, pues el objetivo de esto es poder ofrecer a los clientes las variedades todo el año. Anteriormente y sobretodo después de cada fiesta, nos quedábamos sin flor y por esta razón los clientes se enojaban y los perdíamos. Sólo variedades rojas antiguas se las maneja a picos, las nuevas variedades rojas se las maneja en producción abierta todo el año.

El funcionamiento del laboratorio se lo retomó a mediados de año, al momento estamos produciendo trichoderma y phaceleomices se empezó a producir al final del año. Estos productos definitivamente nos ayudan al control biológico de plagas y nos ahorran dinero.

Como es de su conocimiento, en el 2005 se montó el área de propagación. Debido a que el tiempo que se demora una planta para entrar a producción con el sistema de injerto en finca es demasiado largo, se montó el área de propagación en donde se enraicen los patrones, se los injerta y se los siembre una vez listos y formada la mini planta. Muchas de las ventajas de la propagación entre otras son, el hecho de que se gana tiempo, pues se siembra mini plantas. La mortalidad es mucho menor y no hay que reagrupar. Se empieza a hacer las plantas con anticipación al día que se erradiquen las plantas a ser reemplazadas. El costo aproximado de una planta hecha por nosotros está en alrededor de \$0.29. El costo de comprar una planta a los propagadores está entre \$0.65 y 0.85 dependiendo del propagador. El 2006 fue un año de aprendizaje, sin embargo tuvimos buenos resultados. Para los años siguientes se han pulido errores cometidos para tener una mejor calidad de planta.

COMERCIALIZACION:

La temporada de Valentín no fue lo que se esperaba, El clima durante la fiesta nos jugó una mala pasada y la producción se atrasó. Si bien pudimos cumplir casi en su totalidad nuestras preventas, se nos quedó mucha flor que después de la fiesta la tuvimos que tirar, pues no había quien compre. El la temporada post-Valentín tiramos a la compostera más de 500 mil tallos. Despachamos 2.436 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 \$0.39.

Hasta el 2005 la empresa exportaba el 75% de su producción al mercado norteamericano. Durante el 2006 por el cambio de plan estratégico la composición del mercado fue 59% Norte América, 11% Europa y 30% Rusia. Para poder comparar hacia donde estamos yendo un ejemplo puede ser el último trimestre del 2006 en donde el porcentaje es 36% Norte América, 20% Europa y 44% Rusia. Es decir un decremento en el porcentaje del mercado Norte Americano que se ha convertido en un mercado que busca volumen y precio y no calidad.

Así mismo, la demanda para la fiesta rusa, el Día de la Mujer, fue muy alta y tuvimos bastante producción para ofrecer desde el 14 de Febrero hasta el 26 del mismo mes, logrando colocar 450 cajas full para la fiesta. Cada año, el mercado ruso va en aumento y por esta razón empezamos a pinchar más cantidad para cubrir la demanda para esta fiesta. Este mercado ha vuelto a demandar mucho producto, habiendo crecido el año pasado con clientes y volumen. La mayoría de las ventas son prepagadas. Este mercado

demanda variedades de tallo largo y cabezas muy grandes, que de igual forma prefiere el mercado europeo, por lo que las variedades que se han sembrado son multimercado.

Con la entrada de Jennifer Rodríguez a la gerencia de ventas y la alianza estratégica con la empresa Alco Flower de Holanda el escenario de la empresa es totalmente diferente. Durante los primeros meses del año no se podía sentir ni ver ningún cambio debido a que no teníamos en producción aún las nuevas variedades. Esto fue cambiando durante el año y el verdadero cambio se lo pudo sentir a partir de octubre cuando ya teníamos en producción las nuevas variedades. Con Alco Flower se escogió una serie de variedades nuevas y también se determinó la cantidad de plantas a sembrar, las mismas que Alco Flower puede vender. En esta forma la flor está garantizada la venta a precios muy altos. El año pasado sembramos 16 variedades nuevas a parte de crecer con otras recientemente sembradas consideradas de alta demanda. Como se mencionó anteriormente se cambió 3 hectáreas.

Alco Flower en un acuerdo mutuo con Tamboroses pagó la regalías de la variedad Finess. Esto lo hizo Alco Flower sin todavía no haber firmado ningún documento, sólo en base a la confianza que como empresa y mío personal el cliente ha depositado en nosotros. Lo que Alco pretende es tener la exclusividad de la variedad por 5 años sin que tengamos nosotros que pagarle de vuelta las regalías. Seguimos negociando este tema hasta la presente fecha. Mi pretensión es que no sea el 100% de exclusividad sino 90% para poder vender una parte a otros mercados como el ruso.

Durante el año se logró establecer una relación comercial muy importante con el cliente Ruso Seven Flowers. Debido al buen servicio y a la constante buena calidad que les brindamos, llegamos a un acuerdo de establecer una orden fija de 150 cajas full a la semana que incluía todo tipo de variedades, es decir súper premium, premium, regulares e inclusive variedades que este mercado no compra pero las incluimos a precios especiales. Además se les dio la exclusividad de marca y creamos una caja con nuestro logotipo y el de ellos. Nosotros seguimos comercializando a este mercado con otra marca que la creamos de nombre MINT COLLECTION BY TAMBOROSSES. Este arreglo lo definimos durante nuestra participación en la feria de Moscú a principios de septiembre y empezamos los despachos desde el primero de octubre. Esta orden fija irá cambiando conforme las nuevas variedades entren a producción y las variedades antiguas sean erradicadas. Los precios están diferenciados de acuerdo a cada grupo, es decir, súper premium, premium o regulares.

La misma situación sucedió con Alco Flower. A principio de año la orden fija con el cliente era mínima por no tener las variedades adecuadas, pero en el transcurso del año la orden ha ido aumentando conforme las nuevas variedades fueron saliendo a producción. Hasta finales de año Tamboroses se transformó en el principal proveedor de Alco Flower y esto sólo seguirá creciendo. Así mismo las órdenes fijas con varios clientes de los Estados Unidos se han disminuido conforme hemos erradicado variedades antiguas.

Durante al año participamos en algunas ferias. La primera fue en el World Floral Expo que se llevó a cabo en Miami. Esta feria está en crecimiento y logramos presentar las nuevas variedades que habíamos sembrado para tratar de enseñar a los clientes el cambio de la empresa, lo que no tuvo mayor éxito. Sin embargo tuvimos éxito con clientes nuevos que conocimos en la feria. A principios de septiembre participamos en

la feria de Moscú, donde llegamos al acuerdo de exclusividad con el cliente Seven Flowers ya detallado anteriormente. En octubre participamos en Agriflor de la Américas en Quito. En esta feria participamos en la competencia de calidad, habiendo obtenido el primer puesto y el premio al Mejor Productor. Premio que nos ha llenado de mucho orgullo y satisfacción pues esto sólo demuestra el esfuerzo que todos en Tamboroses hemos hecho para conseguirlo. Esta nominación definitivamente hizo que muchos clientes nos busquen y quieran comprarnos flor. Finalmente, participamos en Hortifair, que es la feria de Holanda, la más importante del mundo en conjunto con Alco Flower, es decir con gastos compartidos. Esto con la intención de dar a conocer a clientes nuevos y antiguos la alianza comercial estratégica de las dos empresas.

Casi la totalidad de las ventas y comunicación con los clientes se la realiza a través del Internet por el cual se recibe los pedidos, así como nosotros enviamos las facturas y packing list. Esta herramienta día a día mejora lo que facilita y abarata la comunicación. Mantenemos nuestra página WEB que está ubicada en un servidor de los Estados Unidos y permanentemente está siendo actualizada en cuanto a variedades y noticias, como por ejemplo la nominación como mejor productor de la feria, está publicado a penas se abre la página WEB.

Contamos también con un teléfono Internet (VONAGE) para la comunicación con clientes de Estados Unidos. Se paga \$25.00 al mes con llamadas ilimitadas a Estados Unidos y Canadá. Esta compañía ya ha ampliado su servicio a ciertos países de Europa también. Al momento tenemos servicio sin costo adicional a España, Italia y Alemania. Esperemos que a futuro también se incluya Holanda.

Contamos con servicio de Internet Dedicado las 24 horas del día y con servicio a todo el personal administrativo. Toda comunicación interna se la realiza por e-mail, de esta forma se ahorra en toneladas de papel y la comunicación es mas fluida. Las dos fincas están en red con este servicio, cosa fundamental para el uso del nuevo software adquirido (SOFIA). Cada vez que un ramo es procesado en cualquiera de las dos post-cosechas, este automáticamente es publicado en el inventario de flor disponible. De esta forma, ventas tiene información en tiempo real y fidedigna de los inventarios de flor que antes se lo hacía manualmente y la información tenía errores y no estaba disponible sino hasta el día siguiente.

RECURSOS HUMANOS

Como fue mencionado anteriormente el número total de empleados de la empresa es de 194 personas entre las dos finca. El departamento administrativo está en las oficinas de Tambo 1. Tenemos 12.93 personas por hectárea incluido administración, y 11.73 personas por hectárea sin administración.

Las relaciones laborales son muy buenas, gracias a esto no hemos tenido conflictos de ningún tipo. Al personal siempre se le ha sido cancelado la totalidad de sus haberes a tiempo, así como también nos encontramos al día en las obligaciones patronales. Este año continuamos con el "PGI" Plan Global de Incentivos. El mismo consiste en compartir y premiar económicamente al personal con un bono adicional mensual que es calculado midiendo el esfuerzo que el personal ha puesto en conseguir ahorros en costos de producción y en mejorar la productividad de las fincas, comparando las cifras reales conseguidas vs. Presupuesto anual. Se comparte un porcentaje de los ahorros alcanzados y de las ventas adicionales logradas por la producción conseguida. Para este año se decidió hacer pagos trimestrales en lugar de hacerlo mensualmente.

Durante el año se siguió brindando el servicio de comisariato al personal de ambas fincas. Se mantiene el convenio con el comisariato AKI. Se mantiene el convenio con la cadena de farmacias Sana-Sana. Se mantiene convenio con CEMOPLAF para atención médica con descuentos así como exámenes de laboratorio. 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. No se ha logrado tener la estabilidad laboral que el negocio amerita lo cual es un problema pues cuando sale una persona entrenada, se contrata a otra sin entrenamiento que le toma un buen tiempo aprender, quitando productividad a la gestión. Este es un problema a nivel nacional y no sólo del sector floricultor, sino del campo en general.

Durante el año pasado y por la falta de personal, como un incentivo nos vimos en la necesidad de brindar el servicio de transporte al personal. Tenemos tres buses. Uno viene desde Latacunga, otro parte desde Aláquez y recorre los barrios altos de la zona del Rosal y el tercero viene desde Saquisilí. Es un costo adicional para la empresa bastante considerable pero no teníamos opción. Adicionalmente, cuando las post-cosechas trabajan pasada la hora de la salida de los buses, este personal tiene un servicio de busetas.

También se contrató un médico que da servicio 15 horas a la semana entre las dos fincas, esto es por requerimiento tanto del programa Flor de Ecuador como por el Ministerio de Trabajo y el IESS.

Durante el año seguimos con los cursos motivacional para todo el personal de la empresa, incluido toda la administración. El capacitador es la Corporación CEEAS, dirigida por Marcelo Merlo. 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.

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 Inter plantaciones. También se realizó el festejo por Navidad como todos los años y se les entregó el bono navideño que es de \$15.00.

RESULTADOS FINANCIEROS

INGRESOS Y PRODUCCIÓN

En el año 2006 hubo un mínimo descenso en la producción de tallos en campo, que implicó menos del 3% sobre la base del año anterior. Sin embargo, los tallos que ingresaron a poscosecha fueron 3,88% superior al 2005, esto debido al mejor manejo en campo que se da a los tallos. Esto hizo que la productividad bruta suba de 0,82 TPM a 0,90 TPM en el 2006. Los tallos rotos y desechados en poscosecha bajaron en 8,28%, mientras que la Flor Nacional aumentó en casi 14%. Este último resultado se debe a métodos más rigurosos de control de calidad que han permitido mejorar la oferta de calidad a los clientes, a costa de aumentar el porcentaje de Flor Nacional. Las bajas de mercado en poscosecha también aumentaron, especialmente debido al comportamiento del mercado en el primer semestre. Este fenómeno en el segundo semestre disminuyó considerablemente. La oferta de tallos exportables fue 4,43% mayor en el 2006 al 2005, lo que significó 310.339 tallos más que la empresa dispuso para sus clientes. Los tallos vendidos también mejoraron en el 2006, respecto al año anterior, ya que se vendieron casi 800 mil tallos más, lo que representa 12,66% de mejora. El aporte del segundo semestre en ventas fue fundamental para obtener este resultado positivo. El precio promedio fue ligeramente mejor en el 2006, y con la mejora en ventas, se produjo un aumento de 17,37% en los ingresos de operación de la empresa, alcanzando ventas de USD 1,615,051.00.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	9.187.869	8.924.016	-2,87%	-263.853
Tallos en Poscosecha	8.205.551	8.524.016	3,88%	318.465
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,82	0,90	8,92%	0,07
Desechos	77.085	70.700	-8,28%	-6.385
Nacional	686.551	782.407	13,96%	95.856
Bajas por Mercado Poscosecha	630.908	944.097	49,64%	313.189
Oferta de tallos exportables	7.004.303	7.314.642	4,43%	310.339
Tallos Vendidos al Exterior	6.263.774	7.056.930	12,66%	793.156
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,56	0,71	26,34%	0,15
PRECIO promedio	\$ 0,220	\$ 0,229	4,18%	0,009
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.376.073,43	1.615.051,29	17,37%	238.977,86

Fuente: Gerencia Financiera

La ejecución presupuestaria en el 2006, respecto a producción e ingresos, muestra que estos últimos estuvieron 11,56% por debajo de lo planificado. Porcentajes similares se observan en la ejecución de tallos producidos y tallos en poscosecha. Es positivo que tanto en desechos como en Flor Nacional se mantuvieron promedios por debajo de lo presupuestado. La cantidad de tallos vendidos estuvo 10,57% por debajo de lo esperado. La productividad se mostró apenas 0,03 TPM por debajo de lo planificado, lo cual resulta positivo para la empresa. El precio promedio alcanzado es prácticamente el planificado, lo que satisface a la empresa, pues representa un mejoramiento respecto a años anteriores.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2006		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	10.216.864	8.924.016	-12,65%	-1.292.848
Tallos en Poscosecha	9.595.305	8.524.016	-11,16%	-1.071.289
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,96	0,90	-6,06%	-0,06
Desechos	93.586	70.700	-24,45%	-22.886
Nacional	867.241	782.407	-9,78%	-84.834
Bajas por Mercado Poscosecha	743.518	944.097	26,98%	200.579
Oferta de tallos exportables	7.890.960	7.314.642	-7,30%	-576.318
Tallos Vendidos al Exterior	7.890.960	7.056.930	-10,57%	-834.030
Tallos Vendidos localmente	-	-	-	-
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,74	0,71	-3,81%	-0,03
PRECIO promedio	\$ 0,231	\$ 0,229	-1,11%	-0,003
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.826.149,96	1.615.051,29	-11,56%	-211.098,67

Fuente: Gerencia Financiera

COSTOS Y GASTOS

En el 2006 se gastó 8,81% más en insumos de campo y poscosecha debido al manejo más prolijo que tiene el Departamento Técnico para cuidar la producción. La mano de obra directa subió en 5,18% lo que se debe fundamentalmente al aumento de salarios establecido por el Gobierno a comienzos de año. Cabe destacar que se ha hecho esfuerzos importantes para mejorar la productividad y la calidad con prácticamente el mismo número de personas que años anteriores. Los materiales directos subieron en 19,29% porque este rubro está indexado directamente al aumento de las ventas, por lo que no es preocupante. En resumen los costos directos subieron en 7,82% en el 2006, debido básicamente a la inflación y aumento de salarios. El control de estos costos ha sido muy efectivo para lograr resultados importantes sin aumentos excesivos. Los costos indirectos se mantuvieron prácticamente iguales al 2005, y aunque hubo un incremento muy grande en Otros Costos Indirectos, se compensó con la disminución en depreciaciones y amortizaciones. Las compras a terceros ya no son un rubro importante y su tendencia es a la baja. Finalmente, los costos totales de producción y ventas aumentaron en 3,86%, cifra que es incluso menor a la inflación del 2006.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	172.842	188.073	8,81%	15.231
MOD Campo y Poscosecha	454.366	477.913	5,18%	23.548
Materiales Directos	89.240	106.455	19,29%	17.215
COSTOS DIRECTOS	716.447,16	772.441,10	7,82%	55.994
Depreciaciones y Amortizaciones	330.796	287.513	-13,08%	-43.283
Energía Eléctrica	25.215	24.699	-2,05%	-516
Mantenimiento	23.920	28.614	19,62%	4.694
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	100.451	97.540	-2,90%	-2.911
Otros Costos Indirectos	41.022	78.016	90,18%	36.993
COSTOS INDIRECTOS	525.002,04	519.855,82	-0,98%	-5146,22
Compras a Terceros	\$ 6.718,5	\$ 4.057,9	-39,60%	-2660,67
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.248.167,73	1.296.354,78	3,86%	48.187,05

Fuente: Gerencia Financiera

La ejecución presupuestaria de los costos de producción muestra que en la mayoría de rubros se obtuvo ahorros respecto a lo planificado. Son importantes los ahorros realizados en Insumos de Campo y en Mano de Obra Indirecta, lo que al final permite obtener un ahorro en costo de producción y ventas de casi el 9%, que representa USD 127,588.23.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2006		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
Insumos de Campo	224.616	176.085	-21,61%	-48.531
Insumos de Poscosecha	10.003	11.988	19,85%	1.985
MOD Campo	385.536	353.938	-8,20%	-31.598
MOD Poscosecha	116.993	123.975	5,97%	6.982
Materiales Directos	108.359	106.455	-1,76%	-1.904
COSTOS DIRECTOS	845.507,15	772.441,10	-8,64%	-73.066
Depreciaciones	235.854	224.538	-4,80%	-11.316
Amortizaciones	77.826	62.975	-19,08%	-14.851
Energía Eléctrica	24.684	24.699	0,06%	16
Mantenimiento	30.740	28.614	-6,91%	-2.126
Combustibles y Lubricantes	4.296	3.474	-19,15%	-822
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	137.364	97.540	-28,99%	-39.824
Otros Costos Indirectos	67.672	78.016	15,28%	10.343
COSTOS INDIRECTOS	578.435,86	519.855,82	-10,13%	-58.580
Compras a Terceros	\$ -	\$ 4.057,9	#DIV/0!	4.058
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.423.943,01	1.296.354,78	-8,96%	-127.588,23

Fuente: Gerencia Financiera

MARGEN VARIABLE

El margen variable obtenido en el 2006 por la empresa fue USD 190,790.81 superior al del 2005, que equivale a casi el 150% de aumento. Esto se debe a que la mejora en ventas es muy superior al aumento en costos de producción y ventas.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.376.073,43	1.615.051,29	17,37%	238.977,86
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.248.167,73	1.296.354,78	3,86%	48.187,05
MARGEN VARIABLE	127.905,70	318.696,51	149,17%	190.790,81

Fuente: Gerencia Financiera

Sin embargo, el margen variable ejecutado es 20,76% inferior al planificado, pues se esperaba mejores ventas en el 2006.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2006		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.826.149,96	1.615.051,29	-11,56%	-211.098,67
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.423.943,01	1.296.354,78	-8,96%	-127.588,23
MARGEN VARIABLE	402.206,95	318.696,51	-20,76%	-83.510,45

Fuente: Gerencia Financiera

Como se observa en el siguiente cuadro, los costos unitarios de producción en el 2006 son inferiores a los del año anterior en 7,59%, gracias a la mayor cantidad de tallos vendidos y el riguroso control en costos de producción y ventas.

	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS				
Insumos Directos	\$ 0,028	\$ 0,027	-3,42%	-0,001
MOD	\$ 0,073	\$ 0,068	-6,84%	-0,005
Materiales Directos	\$ 0,014	\$ 0,015	5,88%	0,001
Costos Indirectos de Producción	\$ 0,084	\$ 0,074	-12,07%	-0,010
COSTO DE PRODUCCION	\$ 0,198	\$ 0,163	-7,59%	-0,015

Fuente: Gerencia Financiera

GASTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

Los gastos de operación en el 2006 se incrementaron, especialmente debido a un aumento importante en gastos de ventas por la fuerte promoción que se hizo de las nuevas variedades y calidad de la flor de la empresa. Esa inversión realizada en ventas tuvo su resultado positivo en el aumento de ventas, y marca una tendencia positiva hacia el futuro. La utilidad operacional fue muy superior a la del 2005. Los gastos financieros se mantuvieron similares a los del 2005, ya que se consolidaron las operaciones de crédito en una sola con una buena negociación de la tasa de interés. La Utilidad obtenida fue de USD 32,511.08, que contrasta con la pérdida del año anterior. Este resultado es muy alentador para la empresa, ya que se lo obtuvo en un año de transición hacia nuevos mercados y nuevo manejo agronómico. Esto hace abrigar esperanzas de una tendencia de crecimiento para el siguiente año, ya que se ha realizado los cambios necesarios para el efecto.

	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS				
GASTOS DE VENTAS	51.171	84.945	66,00%	33.774
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	187.315	177.420	-5,28%	-9.895
UTILIDAD OPERACIONAL	-110.580,97	56.078,70	150,71%	166.660
GASTOS FINANCIEROS	48.744	47.838	-1,86%	-906
INGRESOS NO OPERACIONALES	77.519	24.272	-68,69%	-53.248
EGRESOS NO OPERACIONALES	483	114	-75,43%	-349
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	-82.268,32	32.511,08	139,52%	114.779

Fuente: Gerencia Financiera

En la ejecución presupuestaria del año 2006, se puede ver que si bien la empresa excedió en USD 12,786 el presupuesto de Gastos de Ventas, se logró un ahorro de USD 61,475 en Gastos de Administración y Dirección. La utilidad final fue prácticamente igual a la presupuestada, lo que resulta altamente grato para la Dirección, pues habla de que los procesos de planificación a todo nivel, de presupuestación, y de control y seguimiento a los costos y gastos son muy efectivos. Nuevamente hay que destacar que este resultado positivo se ha logrado en un año de fuertes cambios, en donde, por momentos, no se esperó llegar a un resultado tan bueno como el obtenido.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2006		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	72.159	84.945	17,72%	12.786
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	238.895	177.420	-25,73%	-61.475
UTILIDAD OPERACIONAL	91.153,04	56.078,70	-38,48%	-35.074
GASTOS FINANCIEROS	44.863	47.838	6,63%	2.975
INGRESOS NO OPERACIONALES	24	24.272	101032,33%	24.248
EGRESOS NO OPERACIONALES	14.000	114	-99,19%	-13.886
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	32.314,24	32.511,08	0,61%	197

Fuente: Gerencia Financiera

En el siguiente cuadro se presenta el costo unitario total por tallo vendido, el cual disminuyó en 1 centavo, gracias al esfuerzo en ventas y al control de costos tanto de producción como administrativos.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2005	2006	%	ABS
PRECIO PROMEDIO	0,220	0,229	4,18%	0,009
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.376.073	1.615.051	17,37%	238.978
TOTAL EGRESOS	1.458.342	1.582.540	8,52%	124.198
COSTO UNITARIO POR TALLO VENDIDO	0,2328	0,2243	-3,68%	-0,009

Fuente: Gerencia Financiera

BALANCE GENERAL - SITUACIÓN FINANCIERA

El 2006 fue un año de cambios e incertidumbre para Tamboroses S.A., pero la solidez y solvencia de la empresa nunca ha estado en discusión. Si se tuvo algunos inconvenientes de liquidez en ciertos momentos, fueron manejados con responsabilidad, y permitieron al final del año recuperar algunos indicadores que venían decreciendo. La confianza de la Dirección sigue puesta en la mejor calidad de la flor que se ofrece y los nuevos mercados a donde se ha incursionado con fuerza.

ACTIVO CORRIENTE

El activo corriente de la empresa se vio incrementado en 29,10% debido principalmente al aumento de las inversiones que la empresa realiza como provisiones para beneficios sociales de sus empleados y para pagos de su operación crediticia. También existe un incremento en las cuentas por cobrar, pero que está dado porque ha aumentado el volumen de las ventas. La cartera se mantiene sana y no preocupa a la Dirección, pues se ha seleccionado muy bien a los clientes nuevos, y existe una estrecha relación con ellos. El nivel de inventarios, si bien ha aumentado, no es significativo y se mantiene en niveles bajo el control de la Dirección. La cuenta de Bancos registra contablemente un saldo negativo, debido a que se dejaron listos varios cheques antes de fin de año, pero

no fueron entregados a sus beneficiarios, lo que genera ese dato, que es absolutamente circunstancial y originado por una eficiencia operativa para manejar los pagos de proveedores y nómina.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAJA GENERAL	350,60	350,60	0,00%	0
BANCOS	29.076,44	-56.361,78	-293,84%	-85.438
INVERSIONES	10.785,53	35.456,25	228,74%	24.671
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	37.105,83	66.472,64	79,14%	29.367
CREDITO FISCAL	130.190,96	175.845,30	34,91%	45.454
PROVISION ACUMULADA	-3.586,58	-811,75	-82,94%	2.975
DEPOSITOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	12.144,73	58.812,90	384,27%	46.668
INVENTARIOS	51.637,02	65.850,19	27,53%	14.213
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,00	0,00		
ACTIVO CORRIENTE	267.704,53	345.814,35	29,10%	77.910

Fuente: Gerencia Financiera

La composición vertical del activo corriente muestra, al igual que en el 2005, que el Crédito Fiscal sigue siendo el rubro más importante, pero se ha incrementado en el 2006. Cabe destacar que parte de este crédito fiscal viene siendo recuperado por la gestión de recuperación de IVA que hace el Contador de la empresa.

	VAR. VERTICAL %	
	2005	2006
BALANCE GENERAL		
CAJA GENERAL	0,10%	0,10%
BANCOS	8,41%	-16,31%
INVERSIONES	3,12%	10,26%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	10,74%	19,23%
CREDITO FISCAL	37,67%	50,82%
PROVISION ACUMULADA	-1,04%	-0,16%
DEPOSITOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3,51%	17,02%
INVENTARIOS	14,94%	19,05%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,00%	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	100,00%	100,00%

Fuente: Gerencia Financiera

ACTIVO FIJO

El activo fijo en el año 2006 aumentó en 7%, lo que representa casi USD 65,000. Esto se debe principalmente al aumento de plantas en formación a causa de la agresiva renovación de variedades que se ha realizado. Este cambio es parte de la estrategia de la empresa y permite mantener el crecimiento comercial, a costa de un aumento futuro en depreciaciones y amortizaciones, pero la inversión es absolutamente beneficiosa para la empresa.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
NO DEPRECIABLES	20.083,53	20.083,53	0,00%	0
DEPRECIABLES	3.495.295,18	3.560.811,79	1,87%	65.517
DEPRECIACION ACUMULADA	-2.837.559,04	-3.121.733,36	10,01%	-284.174
PLANTAS EN FORMACION	251.827,13	426.778,27	69,47%	174.951
ACTIVO FIJO	929.848,80	994.993,98	6,99%	64.947

Fuente: Gerencia Financiera

ACTIVO DIFERIDO

Los activos diferidos también aumentaron en el 2006 básicamente a causa del aumento de cargos diferidos justamente como consecuencia de la renovación de variedades y el pago que se tiene que hacer a futuro de regalías.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CARGOS DIFERIDOS	627.398,97	731.686,52	16,62%	104.288
AMORTIZACION ACUMULADA	-300.009,33	-384.975,33	28,32%	-84.966
CARGOS PAGADOS POR ADELANTADO	0,00	14.213,43	0,00%	14.213
ACTIVOS DIFERIDOS	327.389,64	360.924,62	10,24%	33.535

Fuente: Gerencia Financiera

PASIVOS

Los pasivos de la empresa se incrementaron en 15% en el año 2006, como se muestra en el siguiente cuadro:

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
TOTAL PASIVOS	952.864,52	1.096.745,39	15,10%	143.881

Fuente: Gerencia Financiera

Dentro de los pasivos corriente de la empresa, el más importante son las obligaciones bancarias. En el año 2006 se consolidó a largo plazo las distintas operaciones que la empresa tenía con el Banco Pichincha y además se endeudó en 100 mil dólares adicionales que fueron necesarios para financiar la operación después de las heladas de finales del 2005 para un manejo más eficiente. Se prevé que en los próximos años no se tenga que realizar nuevas operaciones hasta acabar de pagar la actual. Las obligaciones con proveedores están controladas, y aunque el saldo al final del 2006 es mayor que en el 2005, no representa riesgo para la empresa porque las previsiones de ventas para el Valentín 2007 son muy alentadoras y se tendrá el flujo de caja para cancelar estos pasivos.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	186.453,28	260.616,14	39,78%	74.163
OBLIGACIONES CON TERCEROS	0,00	0,00	0,00%	0
OBLIGACIONES CON SOCIOS	10.500,04	24.500,08	133,33%	14.000
OBLIGACIONES BANCARIAS	246.963,91	284.723,46	15,29%	37.760
PASIVOS FISCALES	3.158,51	8.500,06	169,12%	5.342
PASIVOS DE RECURSOS HUMANOS	90.942,26	65.882,84	-27,56%	-25.059
ACREEDORES VARIOS	3.479,95	6.285,80	80,63%	2.806
OTRAS CUENTAS VARIAS	186.366,55	221.237,01	18,71%	34.870
PASIVOS CORRIENTES	727.864,50	871.745,39	19,77%	143.881

Fuente: Gerencia Financiera

El Pasivo a Largo plazo de la empresa se mantiene inalterable, y no se ha pensado actuar sobre él, pues no representa riesgo alguno para Tamboroses.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
OBLIGACIONES CON TERCEROS	0,00	0,00	0,00%	0
OBLIGACIONES CON SOCIOS	200.000,00	200.000,00	0,00%	0
OBLIGACIONES BANCARIAS	25.000,00	25.000,00	0,00%	0
OBLIGACIONES LARGO PLAZO	0,00	0,00		0
PASIVOS LARGO PLAZO	225.000,00	225.000,00	0,00%	0

Fuente: Gerencia Financiera

PATRIMONIO

El patrimonio de la empresa subió en 5,68% en el año 2006, debido a los buenos resultados del ejercicio actual. No ha existido cambios en el capital suscrito, y el resultado actual ayuda a mejorar el patrimonio que se había disminuido en el 2005.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2005	2006	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAPITAL SUSCRITO	300.000,00	300.000,00	0,00%	0
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00		
RESERVAS	354.144,77	271.878,45	0,00%	-82.268
RESULTADOS	-82.288,32	32.511,09	-139,52%	114.779
PATRIMONIO	571.876,45	604.387,54	5,68%	32.511

Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE LIQUIDEZ

En el siguiente cuadro se presentan índices de liquidez, donde destacamos el mejoramiento en la Razón Corriente, esto quiere decir que ha habido un mejoramiento de los activos respecto a pasivos en el 2006 con relación al año anterior. Se tiene un índice de 0,40, es decir que por cada dólar de pasivo corriente se tiene 0,40 dólares para cubrirlo. Es un índice que aparentemente es negativo, pero sabemos que la mayor parte del pasivo corriente es la obligación bancaria que está a 5 años y está totalmente financiada. La prueba ácida muestra que la liquidez de la empresa disminuyó ligeramente respecto al 2005, lo que se debe a que la empresa afrontó con recursos propios las inversiones de renovación de variedades y promoción comercial que realizó durante el 2006. La mejora de la liquidez en el último trimestre, gracias al aumento en ventas permite a la Dirección estar tranquila respecto al flujo de caja para el nuevo año.

	METODOLOGIA			VAR.	
		2005	2006	%	ABS
INDICES DE LIQUIDEZ					
RAZON CORRIENTE	(Activo/Pasivo) Corriente	0,37	0,40	7,79%	0,03
PRUEBA ACIDA	(Activo Corriente - Inv & Otras CxC)/Pasivo Corriente	0,34	0,29	-14,26%	-0,05
CAPITAL DE TRABAJO	(Activo - Pasivo) Corriente	-460.159,97	-526.131,04		

Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE ACTIVIDAD

El resultado de la falta de liquidez en el año 2006 incidió en los índices de actividad, ya que se puede ver que ha subido el tiempo de inventario y los días de cobro. Es parte del

costo que la empresa tiene que pagar por invertir a largo plazo en cambio de variedades. Pero también la empresa se ha visto en la necesidad de alargar sus días de pagos. Estos índices fueron causados en parte por el difícil inicio del año 2006, luego de pasar por heladas y con un Valentín no como se esperaba. El segundo semestre del año fue mucho mejor y se pudo estabilizar la situación financiera de la empresa, lo que genera confianza para el año 2007.

INDICES DE ACTIVIDAD	METODOLOGIA	2005		2006		VAR.	
						%	ABS
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO	(Inventarios/Costo de Ventas) *360 días	54,20		80,49		48,50%	26,29
DIAS PROMEDIO DE COBRO	(Cx/C/Vtas. Crédito)*360 días	9,71		14,82		52,64%	5,11
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	(CxP/Costos Producción)*360 días	53,78		72,37		34,58%	18,60

Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE APALANCAMIENTO Y SOLVENCIA

El ritmo de apalancamiento al cual Tamboroses se veía sometido desde el 2003 ha sido frenado en el 2006, y la previsión para los próximos años es que disminuirá progresivamente. Además dentro del pasivo existen obligaciones a largo plazo con accionistas que no significan riesgo para la empresa y que tienen varios años así. Por eso vemos, que el cambio no es significativo ni preocupante en cuanto a estos índices. El apalancamiento de corto plazo, que es el más crítico, se ha mantenido prácticamente igual, con la ventaja de que este apalancamiento se renegoció de 3 a 5 años. El apalancamiento financiero total disminuyó levemente, lo cual ratifica la inflexión positiva que se ha tenido en este año.

INDICES DE APALANCAMIENTO	METODOLOGIA	2005		2006		VAR.	
						%	ABS
APALANCAMIENTO TOTAL	Total Pasivo / Patrimonio	167%		181%		8,91%	0,15
APALANCAMIENTO CORTO PLAZO	Total Pasivo Corto Plazo / Patrimonio	78%		79%		4,08%	0,03
APALANCAMIENTO LARGO PLAZO	Total Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	24%		21%		-13,12%	-0,03
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	Total Pasivos Financieros / Patrimonio	51%		49%		-3,80%	-0,02
APALANCAMIENTO FINANCIERO CP	Total Pasivos Financieros CP / Patrimonio	27%		28%		4,35%	0,01
APALANCAMIENTO FINANCIERO LP	Total Pasivos Financieros LP / Patrimonio	24%		21%		-13,12%	-0,03

Fuente: Gerencia Financiera

El índice de solvencia disminuyó ligeramente en el 2006, debido a las inversiones importantes realizadas por la empresa. Sin embargo, el análisis indica que por cada dólar que la empresa debe, cuenta con USD 1,55 para cubrirlo, es decir que no existe el menor riesgo para la organización. Lógicamente, el financiamiento con terceros subió, como producto de haber consolidado las operaciones bancarias y ampliar el plazo de la nueva consolidada. Así mismo, el financiamiento propio disminuyó en forma mínima, pero sin generar preocupación para la empresa. El índice de cobertura indica que el resultado positivo del ejercicio fiscal 2006, ayudó a que se cuente con un mejoramiento del patrimonio y la ventaja de haber renovado el principal activo de la empresa que son

sus variedades, para ingresar en el futuro cercano con más fuerza a los mercados objetivo.

INDICES DE SOLVENCIA	METODOLOGIA			VAR.	
		2005	2006	%	ABS
Solvencia	(Activo / Pasivo) Total	1,60	1,55	-3,07%	-0,05
Financiamiento con Terceros	(Pasivo / Activo) Total	62%	64%	3,17%	0,02
Financiamiento Propio	Patrimonio / Activo Total	36%	36%	-5,27%	-0,02
Cobertura	Total Activos - Total Pasivos	571.876,45	604.387,54	5,68%	32.511,09

Fuente: Gerencia Financiera

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 y hasta el factor clima son cosas que no podemos controlar y que puede hacer 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.

El año 2006 fue un año de transición para la empresa después de haber determinado nuestro plan estratégico como se explicó anteriormente. El resultado positivo de este cambio se refleja plenamente en el último trimestre del año, cuando empezamos a ver los réditos del mismo, produciendo más y mejores variedades. Estoy plenamente convencido que las ineficiencias, tales como el desperdicio de flor y flor dada de baja por falta de mercado, en el 2007 se reducirá dramáticamente.

El trabajo realizado en el área de comercialización ha sido un éxito. Esto también es sólo palpable en el último trimestre, cuando ya este departamento tenía variedades nuevas para ofrecer. Se logró importantes contratos con importantes clientes en varios países. El premio obtenido en Agriflor definitivamente fue un estímulo gigantesco a nuestro trabajo.

A pesar de ser un año de transición al nuevo plan estratégico, la empresa logró tener utilidad, cuando las expectativas no eran así. Hemos tenido que incurrir en gastos adicionales altos no planificados que afectan la utilidad de la empresa tal como el transporte del personal, el médico, equipos entre otros, pero que son necesarios para llevarle a Tamboroses a ser una empresa reconocida de verdad, y hacia allá estamos yendo.

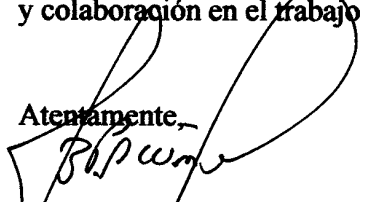
Tenemos un problema de falta de recurso humano y tenemos que seguir trabajando en crear incentivos que haga que la rotación que tenemos baje. Resulta demasiado caro el tener que prescindir de un trabajador con experiencia para enseñar otro sin ninguna. Seguiremos trabajando en este tema.

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.

Quito: Portugal 724 9no Piso y República de El Salvador
Lasso- Cotopaxi (MULALO) Panamericana Sur Km. 78
Teléfonos (593-3) 2710016 - 2710193 - 2710237 - 2710311
(593-9) 9727999 • Fax: (593-9) 9727385
e-mail: bproano@tamboroses.com
info@tamboroses.com
tamborol@tamboroses.com.ec
<http://www.tamboroses.com>

Agradezco también a los empleados y trabajadores de Tamboroses S.A. por su esfuerzo y colaboración en el trabajo realizado durante el año.

Atentamente,


Bernardo Proaño Cobo
Gerente General





BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE			311,653.71
DISPONIBLE		-20,117.99	
CAJA GENERAL	350.60		
CAJA CHICA SECRETARIA			
BANCOS		-55,924.84	
BCO. PACIFICO CTA 3088	4,567.27		
BCO. PICHINCHA CTA 942	-87,608.44		
BCO. GUAYAQUIL CTA AHO	22,955.17		
BCO. PICHINCHA CTA 920	4,161.16		
INVERSIONES		35,456.25	
INVERSIONES TEMPORALES (CORTO PLAZO)	30,789.80		
CERTIFICADOS CORPEI	4,666.45		
EXIGIBLE		265,921.51	
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR		66,472.64	
CLIENTES NACIONALES	3,664.43		
CLIENTES DEL EXTERIOR	57,512.22		
ANTICIPOS DE CONTRATO	5,295.99		
CREDITO FISCAL		175,645.30	
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (SRI)	174,360.62		
IMPUESTOS ANTICIPADOS	1,284.68		
PROVISION ACUMULADA CUENTAS MALAS		-611.75	
PROVISION ACUM. CTAS MALAS	-611.75		
DEPOSITOS EN GARANTIA		1,474.90	
ANTICIPOS PROVEEDORES	1,474.90		
OTRAS CUENTAS POR COBRAR		22,940.42	
CUENTAS POR LIQUIDAR	22,940.42		
REALIZABLE		65,850.19	
INVENTARIOS		65,850.19	
INV. INSUMOS DIRECTOS	26,941.91		
INV. MATERIALES DIRECTOS	22,945.34		
INV. OTROS	15,962.94		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO			994,593.96
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		994,593.96	
NO DEPRECIABLES		20,083.53	
TERRENOS	20,083.53		
DEPRECIABLES		3,560,811.79	
INSTALACIONES Y EDIFICIOS	350,362.80		
INVERNADEROS	1,153,092.12		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	339,183.14		
MUEBLES Y ENSERES	20,494.68		
PLANTAS	1,564,143.85		
VEHICULOS	15,640.07		
HERRAMIENTAS	8,903.62		
EQUIPO DE OFICINA	98,211.03		
MANTENIMIENTO INVERNADEROS	10,780.48		
DEPRECIACION ACUMULADA		-3,121,733.36	
DEP. ACUM. INSTALACIONES	-296,378.49		
DEP. ACUM. INVERNADEROS	-1,096,456.95		
DEP. ACUM. MAQUINARIA	-294,446.65		
DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	-18,525.30		
DEP. ACUM. PLANTAS	-1,318,149.35		
DEP. ACUM. VEHICULOS	-2,606.70		
DEP. ACUM. HERRAMIENTAS	-8,526.15		
DEP. ACUM. EQUIPO DE OFICINA	-79,330.22		
DEP. ACUM. MANT. INVERNADEROS	-7,313.55		
ACTIVOS EN FORMACION		535,432.00	
ACTIVOS DIFERIDOS			360,924.62
ACTIVOS DIFERIDOS		360,924.62	
CARGOS DIFERIDOS		745,899.95	
GASTOS DE CONSTITUCION	2,100.00		
GASTOS PREOPERATIVOS	4,782.40		
FOMENTO AGRICOLA	10,709.38		
CAMBIO PLASTICO	1,740.41		
HIDROPONIA	2,227.86		
GASTOS DIFERIDOS TR	66,016.06		
PROGRAMA LA FLOR DEL ECUADOR	1,750.00		
REGALIAS	499,377.85		
GASTOS DIFERIDOS	67,091.51		
GEOMEMBRANA DEL POLIETILENO	2,438.05		
SOFTWARE	287.65		
MATERIA ORGANICA	31,860.23		
SISTEMAS INFORMATICOS	1,020.00		
PROGRAMAS DE CAPACITACION	5,999.56		



BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

INVESTIGACION Y DESARROLLO	7,784.59
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	40,714.40
AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-384,975.33
AMORTIZ. ACUM. GASTOS CONSTITUCION	-1,500.01
AMORTIZ. ACUM. GASTOS PREOPERATIVOS	-4,782.63
AMORTIZ. ACUM. FOMENTO AGRICOLA	-10,709.38
AMORTIZ. ACUM. CAMBIO DE PLASTICO	-3,048.45
AMORTIZ. ACUM. HIDROPONIA	-2,227.86
AMORTIZ. ACUM. GASTOS DIFERIDOS TR	-99,917.67
AMORTIZ. ACUM. GEOMEMBRANA	-2,372.51
AMORTIZ. ACUM. SEGURO PAGADOS POR AN	-31,489.77
AMORTIZ. ACUM. REGALIAS	-228,672.05
AMORTIZ. ACUM. SISTEMA INFORMATICO	-255.00

TOTAL ACTIVOS

1,667,172.29

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

553,061.29

PASIVO A CORTO PLAZO

553,061.29

PASIVO PROVEEDORES

261,053.08

PROVEEDORES NACIONALES	214,860.74
REGALIAS	46,192.34

OBLIGACIONES x PAGAR ACCIONISTAS

24,500.08

PROAÑO PAZ Y MIÑO CARLOS	5,634.92
PROAÑO COBO JUAN CARLOS	2,694.92
PROAÑO COBO JOSE LUIS	2,450.08
PROAÑO COBO JUAN BERNARDO	2,450.08
PROAÑO COBO MARIA FERNANDA	2,205.00
HIDALGO GUSTAVO	5,145.00
NARANJO LUIS	3,185.08
RIBADENEIRA JOE	735.00

PASIVOS FISCALES

8,500.06

RET. EN LA FUENTE 1%	1,144.28
RET. EN LA FUENTE 5%	18.75
RET. DEL IVA 30%	704.21
RET. DEL IVA 70%	2,631.09
RET. DEL IVA 100%	132.00
IVA EN VENTAS	3,592.28
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	128.59
RET. EN LA FUENTE 8%	148.86

PASIVOS DE RRHH

65,882.84

I.E.S.S. POR PAGAR	855.33
BENEFICIOS SOCIALES	4,992.38
PROV. JUBILACION PATRONAL	18,131.54
SUELDOS POR PAGAR	12,840.84
FONDOS DE RESERVA	29,062.75

ACREEDORES VARIOS

6,285.80

COMISARIATO	65.32
HERRAMIENTAS	2,627.53
DESC. LUNCH	24.97
MULTAS	2,887.39
SERVICIO MEDICO	9.20
TAMBOAHORRO	133.34
RUMIAHORROS	0.53
BONOS POR PAGAR	537.52

OTROS PASIVOS

186,839.43

ANTICIPO CLIENTES	186,839.43
-------------------	------------

PASIVO LARGO PLAZO

509,723.46

PASIVO LARGO PLAZO

509,723.46

PREST. LP ACCIONISTAS

225,000.00

PREST. LP PROAÑO PAZ Y MIÑO CARLOS	46,000.00
PREST. LP PROAÑO COBO JUAN CARLOS	22,000.00
PREST. LP PROAÑO COBO JOSE LUIS	20,000.00
PREST. LP PROAÑO COBO JUAN BERNARDO	20,000.00
PREST. LP PROAÑO COBO MARIA FERNANDA	18,000.00
PREST. LP HIDALGO SAAVEDRA GUSTAVO	42,000.00
PREST. LP NARANJO VASCONEZ LUIS	26,000.00
PREST. LP RIBADENEIRA GUFFANTI JOE	6,000.00
PREST. LP PROAÑO PAZ Y MIÑO CARLOS	25,000.00

PREST. LP OPERACIONES BANCARIAS

284,723.46

PREST. LP BANCO DELPICHINCHA	284,723.46
------------------------------	------------

TOTAL PASIVO

1,062,784.75



BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2006

PATRIMONIO

CAPITAL SOCIAL

CAPITAL SUSCRITO

C.S. PROAÑO PAZ Y MIÑO CARLOS	69,000.00
C.S. PROAÑO COBO JUAN CARLOS	33,000.00
C.S. PROAÑO COBO JOSE LUIS	30,000.00
C.S. PROAÑO COBO JUAN BERNARDO	30,000.00
C.S. PROAÑO COBO MARIA FERNANDA	27,000.00
C.S. HIDALGO SAAVEDRA GUSTAVO	63,000.00
C.S. NARANJO VASCONEZ LUIS	39,000.00
C.S. RIBADENEIRA GUFFANTI JOE	9,000.00

300,000.00

604,387.54

604,387.54

RESERVAS

RESERVA LEGAL	14,427.98
RESERVA FACULTATIVA	16,637.52
RESERVA DE CAPITAL	323,079.27

354,144.78

RESULTADOS

RESULTADO PERIODOS ANTERIORES	-82,268.32
RESULTADO EJERCICIO ACTUAL	32,511.08

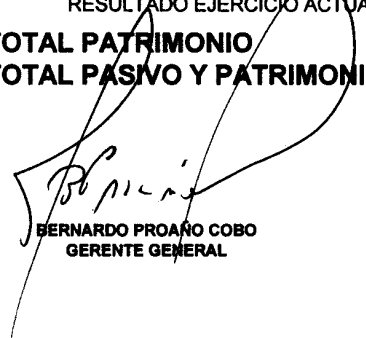
-49,757.24

TOTAL PATRIMONIO

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

604,387.54

1,667,172.29


BERNARDO PROAÑO COBO
GERENTE GENERAL


FREDDY CAÑERES SANCHEZ
CONTADOR GENERAL
REG. No. 015575



BALANCE DE RESULTADOS

POR EL PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.006

INGRESOS

1,615,051.29

INGRESOS OPERACIONALES

1,615,051.29

VENTAS

1,615,051.29

VENTAS EXPORTACION	1,620,393.81
VENTAS NACIONAL	17,638.04
CREDITO EXPORTACIONES	-22,980.56

(-) COSTOS DE PRODUCCION & VENTAS

1,296,354.78

COSTOS DIRECTOS

776,498.96

PRODUCCION OTRAS FINCAS	3,184.15
COSTO DE VENTAS INSUMOS Y MATERIALES	873.71
INSUMOS DE CAMPO	176,084.93
INSUMOS DE POSTCOSECHA	11,987.67
MATERIAL DE EMBALAJE	106,455.15
MANO DE OBRA DIRECTA DE CAMPO	353,938.17
MANO DE OBRA DIRECTA DE POST COSECHA	123,975.18

COSTOS INDIRECTOS

519,855.82

MANO DE OBRA INDIRECTA	97,540.34
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	224,538.41
AMORTIZACIONES DE DIFERIDOS	62,974.80
ENERGIA ELECTRICA	24,699.19
MANTENIMIENTOS DE ACTIVOS	28,614.01
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,473.52
OTROS COSTOS INDIRECTOS	78,015.55

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS

318,696.51

(-) GASTOS OPERACIONALES

262,315.47

GASTOS DE ADMINISTRACION

177,370.28

NOMINA DE DIRECCION y ADMINISTRACION	99,672.89
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	10,828.79
MANTENIMIENTOS DE ACTIVOS	3,057.79
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,344.69
ATENCIONES SOCIALES	137.89
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	4,256.28
INTERNET DIAL UP	840.19
INTERNET DNS	4,452.00
MOVILIZACIONES LOCALES	2,966.11
TELEFONIA FIJA	16,426.25
TELEFONIA MOVIL	1,997.26
UTILES DE OFICINA	7,111.58
AMORTIZACION DIFERIDOS	0.00
ENERGIA ELECTRICA	0.00
CONTRIBUCIONES Y DONACIONES	0.00
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	4,813.24
FRECUENCIA DE RADIO	591.42
GASTOS LEGALES	1,046.59
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	109.00
REFRIGERIOS	45.83
SERVICIOS PROFESIONALES	15,639.86
UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	32.62

GASTOS DE VENTAS

84,945.19

NOMINAS DE VENTAS	22,953.69
DEPRECIACIONES DE ACTIVOS	2,799.03
MANTENIMIENTOS DE ACTIVOS	124.18
INTERNET DIAL UP	83.38
INTERNET DNS	2,100.00
FERIAS Y EVENTOS	27,970.63
MOVILIZACIONES LOCALES	51.74
TELEFONIA FIJA	1,858.74
TELEFONIA MOVIL	721.36
TRAMITES DE EXPORTACION	5,849.33
ENERGIA ELECTRICA	0.00
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	1,126.02
SERVICIOS PROFESIONALES	0.00
TRANSPORTE DE FLOR	17,805.96
UTILES DE OFICINA	1,501.13

UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS

56,381.04

GASTOS FINANCIEROS

47,837.89

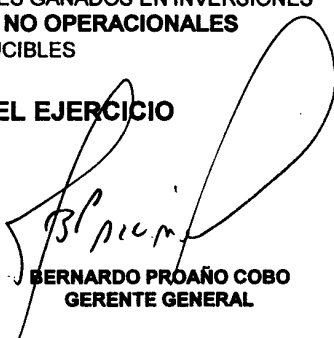
GASTOS Y COMISIONES BANCARIAS	7,166.04
-------------------------------	----------

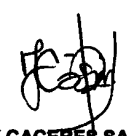


BALANCE DE RESULTADOS

POR EL PERÍODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.006

INTERESES BANCARIOS	981.82	
INTERESES TERCEROS Y ACCIONISTAS	39,690.03	
UTILIDAD OPERACIONAL		8,543.15
INGRESOS NO OPERACIONALES		
VENTAS VARIAS	5,020.44	24,017.93
OTROS INGRESOS VARIOS	15,323.13	
INTERESES GANADOS EN CTAS.	53.52	
INTERESES GANADOS EN INVERSIONES	3,620.84	
EGRESOS NO OPERACIONALES		50.00
NO DEDUCIBLES	50.00	
RESULTADOS DEL EJERCICIO		32,511.08


BERNARDO PROAÑO COBO
GERENTE GENERAL


FREDDY CACERES SANCHEZ
CONTADOR GENERAL
REG. No. 016575