

48622

TAMBOROSES S.A.

INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2007 GERENCIA GENERAL

A los Señores Accionistas:

Pongo a consideración de ustedes el presente informe de actividades correspondiente al año 2007:

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 207 personas.

La producción básica consiste de producir rosas de exportación contando para el efecto con 16 hectáreas cubiertas de las cuales en donde se siembran 79 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 2007 comenzó con la posesión del nuevo gobierno del Eco. Rafael Correa de tendencia socialista quien ganó las elecciones con mayoría abrumadora. Las temporadas pico de San Valentín y Día de la Mujer, al igual que ya hace algunos años no tuvimos contratiempos de paros y revueltas como fue costumbre por algunos años cuando se dictaban medidas económicas que entorpecían estas temporadas de tanta importancia para la empresa.

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 se mantuvo con tendencia a la baja manteniéndose en niveles de \$1.800 pesos por dólar, situación que nos benefició pues de devaluarse el peso, no podríamos competir dadas las circunstancias de costos de producción y de transporte colombianos. También, durante el año varias empresas colombianas siguieron cerrando por esta situación ya que no pudieron mantenerse en actividad.

La inflación del 2007 fue del 3.32%, es decir un incremento de 0.46 puntos porcentuales comparada al 2006 que se ubicó en 2.86%, lo que quiere decir que el país comienza a perder la estabilidad que tuvo por algunos años desde la dolarización. Con respecto al incremento salarial, el incremento dictado por el gobierno fue de \$10 al Salario básico unificado, de \$160 a \$170. Durante el año el nuevo gobierno decidió aumentar el salario. Cada sector se sentó a negociar este incremento, por que la

intención del gobierno fue el de realizar el incremento con carácter retroactivo desde enero. Para nuestro sector el gobierno decretó un incremento de \$10 en el mes de diciembre con carácter retroactivo desde octubre. Esto fue una gestión importante de nuestros dirigentes de Expoflores, ya que con otros sectores la retroactividad fue desde enero. Siendo un gobierno socialista y con afanes de mantener su popularidad que hasta ahora supera el 80% no tiene ningún interés en estudiar el efecto que estos incrementos salariales impactan en todos los sectores productivos, sobre todo los que usamos mucha mano de obra.

Rafael Correa se posesiona del cargo el 15 de enero rompiendo todo protocolo y tradición. Sus primeros invitados fueron Hugo Chávez y Evo Morales. Realizó una primera posesión en los páramos de la zona de Zumbahua, en la provincia de Cotopaxi, donde él vivió años atrás, en las comunidades indígenas. La posesión formal fue en la Mitad del Mundo. Ahí mismo firmó su primer decreto, que fue su principal oferta de campaña, llamar a consulta popular para que se establezca una Asamblea Constituyente de "plenos poderes". Su estilo de gobierno ha sido el de atacar a la gente de poder, prensa, empresarios, y cualquier persona que no esté de acuerdo con él. Esto ha hecho que logre la popularidad que tiene, pues su discurso es lo que la gente quiere oír. Durante el año ha cambiado la estructura del gobierno como ningún otro presidente en la historia republicana lo ha hecho. Ha creado innumerables ministerios y ha cambiado el nombre de la gran mayoría de los existentes.

En cuanto a las negociaciones del TLC con los Estados Unidos, una vez en el poder, se acabó el proceso. Las preferencias andinas vencieron el 30 de junio pero gracias a que Colombia y Perú no habían aprobado todavía sus TLC, fueron renovadas hasta el 28 de febrero del 2008. El discurso del presidente con respecto al ATPDEA ha sido que el Ecuador ha combatido eficientemente el narcotráfico, razón por la cual los Estados Unidos debe renovarlas. No tiene ninguna intención de sentarse a negociar un TLC. Hacia fines de año, Perú aprobó el TLC pero Colombia no lo ha hecho. No sabemos qué va a pasar luego de febrero del 2008.

La consulta popular se llevó a cabo en abril y por supuesto el apoyo para la realización de la asamblea fue por mayoría absoluta. En septiembre se realizaron las elecciones y su movimiento ganó con mayoría absoluta logrando 80 escaños de 130 posibles. Construyó en la ciudad de Montecristi a un costo exorbitante la llamada "Ciudad Alfaro", sede de la Asamblea. En noviembre, cuando se instaló la Asamblea, el primer decreto de la misma fue cesar al Congreso Nacional, para de esta forma la Asamblea se transforme en el ente supremo que dicte leyes. Todo esto ilegalmente por que en la llamada a consulta popular, la pregunta y el estatuto claramente decía que se llama a la misma "para redactar una nueva constitución", sin embargo la Asamblea desde el primer día se ha dedicado a dictar leyes atribuyéndose funciones que lo le competen. El gran balance al final del 2007 es que la economía ecuatoriana tuvo un decrecimiento, la inversión interna y externa decreció y muchos capitales se fueron del país. Sin embargo su popularidad es absoluta.

Los precios del petróleo alcanzaron los más altos de la historia, llegándose a cotizar el barril hasta en \$100. El crecimiento de ciertas economías como la China y la India hicieron que las materias primas se disparen. Esto causó que los insumos como el



plástico, y los fertilizantes que son subproductos del petróleo suban tremendamente, encareciendo nuestra operación.

En cuanto al gremio floricultor la situación es similar a años anteriores, es decir 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, como sucedió con la retroactividad de los salarios. Sin ser esto justo, pues nosotros aportamos una cuota mensual y los no afiliados no lo hacen. La política de Expoflores ha sido dar y crear servicios de valor agregado que beneficien a los asociados únicamente para de esta forma fortalecer el gremio. Sin embargo muchas empresas no se afilian y siguen beneficiándose de las gestiones que Expoflores realiza.

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, y ahora los mayoristas, 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. Siguiendo nuestra estrategia planteada desde el 2005, con los mercados ruso y europeo seguimos creciendo mucho durante el año 2007, pues todas las variedades sembradas fueron destinadas para estos dos mercados. La demanda en estos dos mercados ha seguido incrementándose gracias a las nuevas variedades que ofrecimos, a muy buenos precios. Las nuevas variedades sembradas empezaron a salir a producción durante el transcurso del año. El mercado europeo es un mercado muy especializado que busca lo nuevo, lo último, lo que nadie tiene y paga precios prémium por ello.

La tendencia de los mercados internacionales sigue siendo hacia las variedades de color al igual que en los últimos años. Cada vez más 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 y sobretodo Etiopía, 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

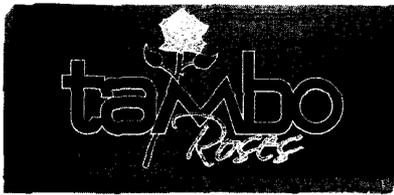
ADMINISTRACION:

El nuevo software integrado SOFIA, (Software Financiero Administrativo) que lo adquirimos a finales del 2005, fue implementado en su totalidad y además se realizaron una serie de modificaciones hechas a nuestra medida, tanto en la parte de ingreso de información, cuanto en reportes que arroja el sistema. El más importante sin lugar a duda, es haber logrado un reporte de "P&G por Variedad", reporte fundamental en la toma de decisiones al momento de erradicar una variedad. Este reporte ha evitado que erradiquemos variedades que a pesar de ser antiguas y que se venden a precios bajos, resultan ser muy rentables. Así mismo se ha dado lo contrario, variedades nuevas de baja productividad que no son rentables. La información que este software facilita es excelente para la toma de decisiones, además ofrece una serie de reportes de ventas y producción.

El Sr. Álvaro Burgos, sigue ejerciendo las funciones de Gerente Financiero bajo la modalidad de "honorarios profesionales". 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.

Durante el año participamos de un "benchmarking" con 30 fincas de distintos sectores de producción. El programa que lo maneja Capital se llama B&G Roses en donde se compara entre otras cosas, precios, costos, personal, rotación, etc. Esta información es muy valiosa, pues nos indica en donde estamos comparados a la industria. Hemos recibido sólo un reporte, del primer semestre del año 2007, y obtuvimos el puesto No. 8 entre 25 fincas (de las 30 inscritas) que entregamos la información. Este benchmarking nos ayuda para mejorar en las cosas que otras fincas están haciendo mejor que nosotros y no descuidar las cosas que estamos haciendo bien.

Durante el año obtuvimos tres certificaciones muy importantes para la empresa: Flor Ecuador, FLP y BASC. Flor Ecuador, es un sello socio-ambiental desarrollado por Expoflores que tiene 3 niveles. Es obligación de todo socio de Expoflores obtener este sello y la empresa fue una de las primeras en certificarse en el primer nivel. Seguiremos trabajando para ser calificados en los subsiguientes dos niveles si es que vemos la conveniencia de hacerlo ya que son optativos. En el mes de Julio fuimos inspeccionados y calificados FLP, siendo una de las pocas fincas que ha logrado ser calificados en la primera inspección. Es sello (FLP) es de suma importancia para la empresa debido a nuestra fuerte inserción en el mercado europeo que demanda esta certificación, especialmente Alemania y Suiza. La otra es la calificación obtenida fue el 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. Quiero agradecer a Xavier Barreiro, quien ha sido el encargado de implementar y calificar a la empresa con estos tres importantísimos sellos.

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.

Debido a que el espacio físico nos estaba quedando pequeño se ampliaron las oficinas sobre la post-cosecha, en donde se construyeron oficinas para los departamentos de ventas y técnico, además de una sala de juntas para el personal administrativo. De esta forma tenemos suficiente espacio en caso de requerir crecer con oficinas. También se amplió el área de bodegas de cajas, pues ésta era muy pequeña, obligándonos a almacenar cajas en zonas no adecuadas, inclusive incumpliendo normas del BASC. La bodega de cajas quedó sin ser concluida hasta diciembre del 2007, pues el contratista abandonó la obra.

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. 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.

PRODUCCION:

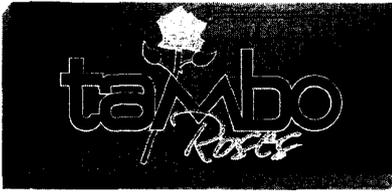
Como es de su conocimiento a partir de mediados del 2005 cambiamos nuestro plan estratégico, cambiando el departamento técnico, contratando a una nueva gerente comercial y para ello un plan muy agresivo de cambio de variedades. Durante el 2006 se cambió 3 hectáreas sembrando variedades muy nuevas y enfocadas prioritariamente al mercado europeo y ruso. En el 2007 seguimos con esta política de cambio agresivo, así se cambió 3 hectáreas más. A continuación se presenta el cuadro con los cambios de variedades que se realizaron durante el año 2007:

TAMBO I

BLOQUE	VARIEDAD ERRADICADA	CANTIDAD	VARIEDAD NUEVA	NUEVA SIEMBRA	DIFERENCIA
1	TRESOR 2000	4,218	FREEDOM	7,000	2,782
1	TRESOR 2000	2,109	IGUANA	3,500	1,391
2	TINIKE	5,596	BLUSH	7,000	1,404
2	TINIKE	5,596	SIROCCO	7,000	1,404
3	MOVISTAR	1,039	MOVISTAR	1,750	711
5	VERSILIA	1,105	ERRADICACION POR ALTA DENSIDAD		-1,105
6	CLASSY	5,431	SILVERSTONE	7,000	1,569
6	LMA	1,142	GEISHA	1,400	258
7	RAPHAELA	6,555	FICTION	10,500	3,945
7	RAPHAELA	5,026	TROPICANA	8,050	3,024
7	LEONIDAS	1,679	TROPICANA	2,450	771
7	PECKOUBO	7,421	BOHEME	10,500	3,079
8	CLASSY	7,710	CHANSON	10,500	2,790
9	VOGUE	6,711	FIESTA	7,000	289
10	CARLA	3,053	SWEET UNIQUE	3,053	0
11	CLASSY	6,870	SILVERY PINK	10,500	3,630
11	CLASSY	9,159	KACHITA	14,000	4,841
11	CLASSY	1,602	ADVENTURE	2,450	848
11	FOREVER YOUNG	855	ADVENTURE	1,050	195
12	LAGUNA	3,731	NOVEL COLLECTION	3,500	-231
12	LAGUNA	2,238	NIGHT FIVER	2,100	-138
12	NAZARENO	1,400	NIGHT FIVER	1,400	0
12	NAZARENO	3,500	FREEDOM	3,500	0
12	ANNA	6,610	FREEDOM	7,000	390
12	PAILINE	4,234	DOUBLE PARTY	7,000	2,766
12	PAILINE	1,056	CHERRY BRANDY	1,750	694
12	PAILINE	2,540	BENGALA	4,200	1,660
12	VOGUE	5,522	BENGALA	6,300	778
12	CODIGOS(STAR ROSE)	3,122	SOMETHING SPECIAL	3,402	280
14	ESCIMO	4,470	SOMETHING SPECIAL	5,250	780
15	PREFERENCE	6,755	CHERRY O	10,150	3,395
15	PREFERENCE	6,987	ABSOLUT	10,500	3,513
18 AB		0	FREEDOM	3,220	3,220
18 AB		0	FINES	4,000	4,000
18 AB		0	HIGH MAGIC	3,500	3,500
	TOTAL TAMBO 1	135,042		191,475	56,433

TAMBO II

3	CLASSY	7,354	VOODOO	10,500	3,146
3	CLASSY	2,452	DARK MILVA	3,500	1,048
3	CHARLOTTE	5,116	DARK MILVA	7,000	1,884
3	CHARLOTTE	5,115	SUPER GREEN	7,000	1,885
3	BLACK MAGIC	8,719	TIBET	10,500	1,781
3	BLACK MAGIC	2,907	ENGAGEMENT	3,500	593
4	CARAMBA	9,722	FREEDOM	10,500	778
5	CHERRY LOVE	456	DUETT	480	24
5	CHERRY LOVE	6,061	FARFALLA	7,000	939
5	LIMBO	6,322	VIOLET	7,000	678
6	CHARLOTTE	6,056	AUBADE	8,663	2,607
7	JUDY	5,745	LABELLE	8,400	2,655
7	JUDY	2,873	FARFALLA	4,200	1,327
7	BLUE CURIOSA	3,127	FARFALLA	4,200	1,073
7	BLUE CURIOSA	1,564	FREEDOM	2,619	1,055
	TOTAL TAMBO 2	73,589		95,062	21,473
	GRAN TOTAL	208,631		286,537	77,906



La densidad de siembra sigue siendo de 350 plantas por cama, es decir 84 mil plantas por hectárea. Sabiendo que un porcentaje de plantas mueren, lo que buscamos con esto es que nos queden entre 300 a 320 en producción por cama con el pasar del tiempo, pues unos de los graves problemas que tenemos ahora con variedades antiguas es que la densidad es demasiado baja y la producción es ineficiente. Como se puede apreciar del cuadro, se está sembrando 38.752 plantas más en la misma área. Esto representa un 93% 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 2 tuvimos problemas con Patricio Mena, quien en el mes de febrero renunció y fue reemplazado por el Ing. Héctor Proaño, persona con experiencia y sobretodo de la confianza de nuestro asesor técnico, quien fue quien lo trajo de una finca donde también asesora. Realmente esta contratación ha ayudado a que Tambo 2 mejore en todo sentido.

El promedio de producción bruta del año pasado en Tambo 1 fue de 0.73 tallos/planta/mes, y de 1.08 tallos/planta/mes en Tambo 2. La productividad de Tambo 1 bajó comparada a la obtenida en el año 2006 que fue de 0.78, pero la productividad de Tambo 2 sube comparada al 2006 que fue de 1.03. Durante el 2007 en Tambo 1 se erradican 135.000 plantas, casi igual cantidad que en el 2006 que fueron 140.000. En Tambo 2 se erradican 73.600 plantas, 20.000 plantas más comparado al 2006 que fue 53.500. No logramos mejorar la productividad de Tambo 1, pues creemos que tenemos un serio problema de nemátodos que está afectando a la productividad. Hasta el cierre de este informe seguimos haciendo nematizaciones muy fuertes, con inversiones elevadas en estos productos que controlan estos insectos. El problema que enfrentamos con el uso de estos productos, en su mayoría, son de prohibido uso de acuerdo a las regulaciones del FLP. Por esta razón en Tambo 1 comenzamos con un programa experimental piloto de siembra en camas elevadas con una mezcla especial que contiene tierra negra, cascarilla de arroz, cascarilla de café y compost producido en la finca, para evaluar entre otras cosas, si logramos controlar la incidencia de nematodos, mayor productividad, tallos más largos, cabezas más grandes, etc. De los primeros resultados, concluimos que sí podemos lograr mejoras utilizando esta metodología. Además, siendo un sustrato muy alto en materia orgánica, es una forma de combatir a los nematodos. El costo de cada cama es de 5 veces más que sembrar en la forma tradicional. Hemos sembrado algunas variedades en este formato para seguir evaluando a futuro su beneficio. Para el 2008 tendremos resultados concretos de esta metodología. La productividad de Tambo 2 mejora comparada a la obtenida en el 2006. Esta finca ha respondido muy bien y realmente estamos muy satisfechos tener una productividad sobre 1 tallo/planta/mes.

Así mismo en el bloque 14 de Tambo 1 sembramos una variedad sólo en Cascarilla de arroz quemada, es decir un sistema totalmente hidropónico, con una inversión muy baja ya que las camas y el sustrato están en el suelo, sobre plástico, sin utilizar camas elevadas que generalmente se las hace en estructura metálica. Para el efecto se adecuó el riego para alimentar las plantas vía fertilización química. No hemos logrado los resultados deseados pero seguimos con el proceso de aprendizaje.

Se centralizó la fertilización en Tambo 2, el año anterior lo hicimos con Tambo 1. Para el efecto se realizó una inversión de alrededor de \$30.000 en equipos que hacían falta para poner a trabajar eficientemente lo que ya se tenía. Se empezó a funcionar con la centralización en septiembre. Los equipos que se utilizaban antes se los mantiene y se lo utiliza para aplicaciones puntuales en sitios determinados, o de emergencia cuando la centralización tenga algún problema o desperfecto, que de hecho sucedió el año pasado. Luego de una tormenta eléctrica el computador y otros equipos se quemaron y nos vimos obligados a fertilizar con el sistema antiguo. Felizmente el seguro nos cubrió los daños.

Al igual que en el 2006 y por el cambio de estrategia de comercialización, los pinches realizados para el Valentín se realizaron básicamente en las variedades rojas, unas por erradicación y otras por manejarlas a picos. Los colores casi no se 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.

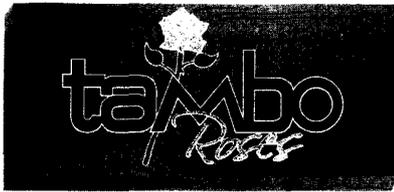
Seguimos manteniendo los invernaderos de prueba de variedades en Tamboroses. Hoy más que nunca ésta área la tenemos llena y es una excelente herramienta para decidir la siembra de nuevas variedades. Anualmente desechamos las variedades que no sirven para reemplazarlas por nuevas para seguir haciendo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

En el cuadro a continuación se puede observar un comparativo de la producción de tallos de la finca entre los años 2006 y 2007. En el cuadro se compara la producción bruta entre los dos años y su variación porcentual.

Detalle	Tamboroses I		Tamboroses II		Total Fincas		Variación 2006 vs. 2007
	2006	2007	2006	2007	2006	2007	
Tallos producidos en campo	4,280,188	4,295,456	4,644,128	5,288,586	8,924,316	9,584,042	7.39%
Tallos en poscosecha	4,280,188	4,295,456	4,644,128	5,288,586	8,924,316	9,584,042	7.39%
Desechos y rotos	38,173	36,583	32,530	26,655	70,703	63,238	-10.56%
Flor Nacional	358,648	220,407	423,758	225,253	782,407	445,660	-43.04%
Oferta Exportable	3,477,881	3,933,572	3,829,911	4,507,422	7,307,792	8,440,984	15.51%
Tallos Vendidos al Exterior	3,440,566	3,558,442	3,263,944	3,879,816	6,704,510	7,438,258	10.94%

La productividad de las dos fincas mejora, siendo mucho más alta la mejora en Tambo 2. Esto se debe porque, al igual que el año pasado, se cambió mucho más área en Tambo 1 que en Tambo 2. Creo se ha hecho un trabajo importante en cuanto a deshechos, rotos y flor nacional, pues la oferta exportable en las dos fincas aumentó en un 15.51%. Así mismo aumentamos en casi 11% los tallos vendidos al exterior.

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



Como se mencionó antes, obtuvimos dos certificaciones socio-ambientales el año pasado: FlorEcuador y FLP, sellos que nos ayudan al cuidado del medio ambiente y por su puesto del recurso humano.

Hemos mantenido una producción abierta sobre todo en todas las variedades de color, pues el objetivo de esto es poder ofrecer a los clientes las variedades todo el año. Anteriormente 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.

Como se recordará, anteriormente se cambiaba el plástico de los invernaderos de una sola. Esto implicaba buscar financiamiento para la compra del material y además causaba problemas en la producción normal de la empresa. A partir del 2007 decidimos cambiar el plástico permanentemente. Comenzamos esto por Tambo 2 ya que tenía los plásticos más antiguos y en Tambo 1 terminaremos en el primer trimestre del 2008. Esto implicó que este proceso no obstruya el normal desenvolvimiento de las actividades diarias y que logremos adquirir el plástico usando los recursos de la empresa. Una vez implementado este procedimiento se volverá parte del proceso normal de la empresa sin afectar ni la producción, ni el flujo de fondos. Esto debimos haberlo hecho hace mucho tiempo.

El laboratorio que tenemos en Tambo 1 sigue funcionando y produciendo trichoderma y phaceleomices, patógenos benéficos en control de plagas, para las dos fincas. Estos productos definitivamente nos ayudan al control biológico de plagas y nos ahorran dinero.

En el área de compostaje, implementamos una nueva tecnología que nos ahorra mucho tiempo y espacio físico. Ahora logramos obtener nuestro compost en 5 semanas procesándolo en un área cubierta en cubículos y con la utilización de micro organismos eficientes, mezclando el material picado de rosa con abono de corral, urea, carbonato de calcio, entre otros. Anteriormente nos tomaba hasta 8 meses en procesar el compost y queríamos de un área 10 veces más grande.

Como es de su conocimiento, en el mes de octubre empezamos la ampliación de la finca, en una primera etapa de 1.6 hectáreas de invernaderos en Tambo 2, en un lote de terreno de 3.86 hectáreas que se está comprando a Santa Anita Soc. Civil. Comenzamos la primera siembra en diciembre. En estos invernaderos, por pedido del asesor técnico se puso 3 líneas de goteo y una de micro aspersión en cada cama. Así también, por recomendación del asesor se redujo la densidad de siembra a 335 plantas por cama, 80.400 plantas por hectárea. Así mismo, se siembra sólo variedades muy nuevas destinadas a los mercados ruso y europeo. Nos queda espacio para construir una hectárea más, que está planificada para el 2008. Es importante resaltar que no se tuvo que invertir en equipos de bombeo adicionales, sino que con la misma infraestructura instalada la finca está en capacidad de atender la ampliación. Así también, se maneja con el mismo grupo técnico, sólo se debe aumentar mano de obra directa, en definitiva son economías de escala.

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 enraízan los patrones, se los injerta y se los siembra 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 \$0.35. El costo de comprar una planta a los propagadores está entre \$0.65 y 0.85 dependiendo del propagador. En el 2007 se logró pulir los errores que se cometió en el año 2006, teniendo mucha desigualdad. Este año podemos decir que las plantas fueron mucho más uniformes sin lograr uniformidad total. Dado que tener nuestra propia propagación nos ahorra mucho dinero y tiempo, se amplió las instalaciones para tener mayor área de plantas madres y también mayor área de crecimiento de mini plantas.

Debido a que procesamos la flor en dos post-cosechas y que todo se empaca y despacha desde Tambo 1, vimos la necesidad de adquirir un camión que no sólo nos sirva para transportar más eficientemente la flor de una finca a la otra, sino que nos sirva para transportar la flor a Quito, cuando las circunstancias así lo ameriten, se adquirió un camión y furgón con sistema de enfriamiento mediante leasing. Este camión ha hecho mucho más eficiente el transporte de flor de una finca a la otra, pues la pequeña camioneta realizaba un sin número de viajes diarios transportando la flor. Hoy, el camión hace un viaje en la mañana y un viaje en la tarde. También si es necesario, el camión viaja a Quito con flor de exportación ya que seguimos tercerizando este servicio.

COMERCIALIZACION:

La temporada de Valentín, al igual que en el 2006, el clima no nos ayudó. Tuvimos días muy lluviosos y fríos, lo que ocasionó que la producción se atrase. Si bien es cierto, cumplimos nuestros compromisos de preventas casi en su totalidad, tuvimos que enviar flor muy cerrada en el punto de corte para poder hacerlo. Esto por supuesto no es del agrado de los clientes, quienes no entienden cuanto afecta la climatología. Despachamos 2.225 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 \$0.34. Comparado al 2006 despachamos 211 cajas full menos, esto se debe a nuestra estrategia de tener producción abierta y vender todo el año. Esto seguirá sucediendo de año a año y cada año despacharemos menos cajas en la misma ventana. Todavía en el 2007 teníamos muchas variedades rojas que pinchamos a mesa con el objeto de erradicarlas luego de la fecha.

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. En el 2007 la composición fue 36% Norte América, 30% Europa y 34% Rusia. Como se puede ver, hemos reducido el mercado Norte Americano considerablemente en 23%, y por supuesto aumentado en Europa y Rusia, cumpliendo nuestros objetivos.



La temporada del Día de la Mujer para el mercado ruso fue muy buena también. Dado que recuperamos mucho este mercado pinchamos para poder ofertar suficiente producto a nuestros clientes. Del 14 de febrero hasta el 26 del mismo mes, vendimos 540 cajas full, que comparado con el 2006 que vendimos 450, tenemos un incremento de 90 cajas full para esta fiesta. Cada año, el mercado ruso va en aumento y por esta razón empezamos a pinchar más cantidad para cubrir la demanda. 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.

La alianza estratégica con el cliente Alco Flower de Holanda que la realizamos a fines del 2005 nos ha dado los resultados esperados. Durante el año 2007 ya tuvimos en producción todas las variedades que sembramos en el 2006, variedades que fueron escogidas con el cliente para su mercado y que no entraron a producción a toda capacidad sino hasta el cuarto trimestre del año. Considerando que el mercado holandés compra tallos cortos, en su gran mayoría prefiere tallos de 40 y 50cm los precios alcanzados de las variedades nuevas fueron de \$0,30. Así mismo, Alco Flower no sólo compró las variedades nuevas, sino que también nos compró todas las variedades viejas que no tienen el precio de las nuevas pero que nos ha ayudado a mover volúmenes mientras estamos en el proceso de cambio de variedades. Estoy seguro que el precio promedio seguirá mejorando, pues tenemos tres hectáreas nuevas que entrarán en producción en el 2008 de variedades súper prémium, sin tomar en cuenta la ampliación de 1.6 hectáreas sembradas sólo con variedades iguales.

Expoflores ha incentivado la formación de grupos de asociatividad para distintas actividades. Entre otros, se formó el Grupo Inglés con el objeto de atacar este mercado que no ha sido posible explotarlo básicamente por que los ingleses han preferido comprar directo de Holanda y por que la rosa no es el producto más apetecido por ellos. Estos grupos tienen el respaldo de económico del BID y la Corpei, quienes aportan con recursos no reembolsables para el desarrollo del mismo. Las fincas participantes aportan con su contraparte también. La empresa es parte del Grupo Inglés que durante el año pasado estuvo en su etapa de nacimiento y está conformado por 25 fincas participantes. El Grupo cuenta con un gerente que trabaja desde las oficinas de Expoflores. Está encargado de coordinar con las finca, participar en ferias y eventos en el Reino Unido para promocionar la flor. Cuenta con un solo diseño de cajas, las cuales todos los participantes exportarán. No es permitido enviar en cajas de cada finca. Esperemos que para el 2008 se empiece a exportar a este mercado.

Como se informó el año anterior, Alco Flower en acuerdo con Tamboroses pagó las regalías de la variedad Finess con el objeto de tener asegurada esta variedad para ellos. Este año salieron al mercado dos mutaciones de esta variedad, Pink y Yellow Finess. Al momento estamos en conversaciones para hacer lo mismo durante el año 2008. El gran beneficio de esto es el que no le cuesta a la empresa las regalías y por ende nos ahorra mucho dinero. Este acuerdo lo haremos durante el 2008 buscando el mejor beneficio para la empresa.

Seguimos manteniendo la relación comercial con el cliente ruso 7 Flowers. Debido al buen servicio y a la constante buena calidad que les brindamos, mantenemos la orden fija de 97 cajas full a la semana que incluye todo tipo de variedades, es decir súper prémium, prémium y regulares. Durante el año se desecharon las variedades muy antiguas y que definitivamente ya no tienen salida en este mercado. Además mantenemos la exclusividad de marca con la caja con nuestro logotipo y el de ellos. Nosotros seguimos comercializando a este mercado con la marca alternativa que creamos de nombre MINT COLLECTION BY TAMBOROSSES. Dada la buena relación con el cliente se les propuso, que con motivo de la feria de flores en Moscú se haga una presentación privada para sus clientes, en lugar de nosotros participar en la feria. La idea fue acogida pero no se la realizó durante los días de la feria, sino que se la realizó días después, debido que el cliente tiene una "casa abierta" para sus clientes. Debido a que ellos no sólo venden flores cortadas, sino que venden todo tipo de artículos relacionados a las flores, invitan a sus clientes a este evento donde les ofrecen charlas dictadas por profesionales, referente a lo nuevo a diseños florales y artículos para el efecto. Esto se realiza en sus instalaciones y nos dieron un espacio a la entrada del evento, por donde todos sus clientes debían pasar. Así, nosotros proporcionamos las rosas, ellos pagaron el flete y la elaboración de los arreglos. Haber logrado exhibir en este evento privado con exclusividad fue excelente para nosotros, pues afianza la relación comercial con el cliente y a la vez sus clientes tuvieron la oportunidad de apreciar la calidad y lo nuevo que a través nuestro pueden comprar con exclusividad.

Nuestra participación en el mercado norteamericano fue disminuyendo durante el año, pues produciendo variedades de alta demanda en los mercados europeo y ruso sólo vendimos variedades antiguas a este mercado. Luego de la temporada de Valentín comenzamos la erradicación de una serie de variedades antiguas para ser reemplazadas por las nuevas, lo que nos obligó a cancelar muchas órdenes fijas con clientes de este mercado. Así, el primer trimestre la venta a este mercado fue todavía importante, pero durante el año la participación de venta fue disminuyendo. El primer trimestre representó el 42.25% y el cuarto trimestre representó el 29.12%.

Durante al año participamos en dos ferias internacionales. La primera fue en el World Floral Expo que se llevó a cabo en Miami en Marzo. En esta feria presentamos las nuevas variedades que habíamos sembrado para tratar de enseñar a los clientes el cambio de la empresa. La estrategia fue buscar clientes exclusivos, que estén dispuestos a pagar precios altos por variedades exclusivas. Así conseguimos dos clientes en el área de New York que nos pagan precios europeos, de volúmenes bajos, pero exclusivos.

La otra feria fue Hortifair en Holanda en el mes de octubre, la feria más importante de la floricultura. Participamos en el stand institucional de Expoflores compartiendo los costos con Alco Flower para presentar todas las variedades nuevas sembradas y también las variedades que saldrán a producción. La estrategia diseñada con Alco Flower fue que todo cliente en el área de influencia de él, que es Alemania y Francia lo atendía personal de Alco Flower, y el resto de clientes, sean estos rusos, italianos, españoles, etc. Lo atendíamos nosotros como Tamboroses. Esto funcionó muy bien para las partes, pues Alco Flower amplió y afianzó sus clientes y Tamboroses consiguió algunos clientes sobre todo para el mercado ruso.



Es importante señalar que la administración decidió emprender en la ampliación de la empresa, pues con las alianzas estratégicas comerciales tenemos el mercado en donde comercializar nuestra producción de forma segura, precios interesantes y sobretodo usando la misma infraestructura administrativa y comercial, ejecutando economías de escala. En el área de la ampliación se sembrarán únicamente variedades nuevas, exclusivas que lograremos precios altos exclusivamente para nuestros clientes europeos y rusos.

Siguiendo nuestra estrategia, hemos bajado el porcentaje de rojos sembrados a alrededor del 25%, pues el rojo es un color muy estacional, exigido sobre todo por el mercado americano. Recordemos que la empresa mantenía un 40% de rojo en producción. Por esta razón, a futuro la fiesta de Valentín seguirá siendo menos representativa para la empresa, con la idea de vender todo el año los mismos volúmenes. No con esto dejaremos de prepararnos para el Valentín, pero es un hecho que ya no representará lo que fue en años anteriores.

Como parte del cambio de imagen de Tamboroses, se decidió mejorar nuestro logotipo original, por lo que se contrató una empresa especializada para que usando de base el mismo logo, lo mejore. Esta idea partió pensando que manteniendo lo básico, se puede renovar la imagen. De esta forma el nuevo logotipo de la empresa cambió a algo contemporáneo y nuevo. Creamos un slogan: "Since 1994 improving the rose spirit", usando prácticas modernas de comercialización. También se cambió toda la papelería y se diseñaron nuevos brochures para ferias. Los vehículos de la empresa se pintaron con la nueva imagen y logo. También se rediseñó completamente la página web, haciéndola más informativa, transmitiendo quienes somos, qué hacemos, nuestra misión, visión y valores, y sobretodo información detallada de nuestras variedades, detallando variedad por variedad detalles de cada una de ellas.

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

RECURSOS HUMANOS

Como fue mencionado anteriormente el número total de empleados de la empresa es de 207 personas entre las dos fincas. El departamento administrativo está en las oficinas de Tambo 1. Tenemos 12.94 personas por hectárea incluido administración, y 11.88 personas por hectárea sin administración.

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.

Durante el año se siguió brindando el servicio de comisariato al personal de ambas fincas. Se mantiene el convenio con el comisariato AKI y además se firmó otro contrato con Supermercados NARCIS para ampliar el servicio a quien le interese. Se cambió el proveedor en el caso de la farmacia de Sana-Sana a Cruz Azul, y se dio por terminado el convenio con CEMOPLAF para exámenes de laboratorio, por no entregar resultados confiables. También se mantiene el plan de telefonía celular con Movistar dando acceso a teléfonos celulares a todo el personal que así lo decida hacer. A pesar de dar todos estos servicios la rotación del personal es un verdadero problema que tenemos que afrontar. No se ha logrado tener la estabilidad laboral que el negocio amerita lo cual es un problema 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.

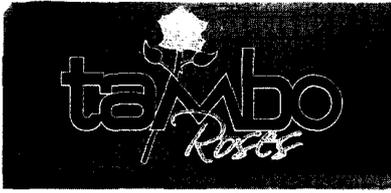
Como todos los años se ha dotado de uniformes que consiste de mandil y botas de caucho y mascarillas a todo el personal. Adicionalmente y dependiendo del área en la que trabajen se dota de equipamiento especializado.

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

Logramos obviar la construcción de la guardería este año, requerimiento del FLP, FlorEcuador, IESS, Ministerio de Trabajo, pero a futuro siendo un requerimiento legal, tendremos que dar una solución. Hemos pensado llevar este problema a la regional de Expoflores para ver la posibilidad de en conjunto entre varias fincas vecinas montar una guardería.

Mantenemos 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 considerable pero no tenemos opción. Adicionalmente, cuando las post-cosechas trabajan pasada la hora de la salida de los buses, este personal tiene un servicio de busetas. Para este servicio de transporte mantenemos un seguro para el personal que lo utiliza.

Se mantiene el servicio de un médico que atiende 15 horas a la semana entre las dos fincas, esto es por requerimiento tanto de los programas FLP, FlorEcuador, como por el Ministerio de Trabajo y el IESS. Adicionalmente, a través de Expoflores en convenio con una aseguradora privada dotamos al personal de un seguro privado denominado "Seguflor", por el cual todos los trabajadores gozan de atención médica por accidentes o



por enfermedad en clínicas privadas que han firmado convenio en el sistema, y que están ubicadas en Lasso y en Latacunga. El costo por trabajador es de \$4.00 que lo asume la empresa en su totalidad para todo el personal de campo y siendo opcional para el personal administrativo. Además, cada trabajador opcionalmente puede asegurar a su familia a su costo con un cargo adicional.

Durante el año seguimos con los cursos motivacional para todo el personal de la empresa, incluido toda la administración. El capacitador es la Fundación Capacítate, que es una fundación que ofrece este tipo de servicios. 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 Ínter plantaciones. También se realizaron los festejos post Valentín y

Navidad como todos los años y se les entregó el bono navideño que es de \$15.00. También se entregó placas al personal que cumplió 10 años de labores en la empresa como reconocimiento a su lealtad.

RESULTADOS FINANCIEROS

INGRESOS Y PRODUCCIÓN

En el año 2007 se obtuvieron resultados muy positivos con respecto a producción e ingresos. Existió un crecimiento importante de la empresa en estos aspectos. La producción de tallos en el campo experimentó un crecimiento de 5,3%, lo que significa casi medio millón de tallos más respecto al año 2006. Tanto desechos como flor nacional disminuyeron considerablemente. Los niveles de flor nacional se han ubicado por debajo del 5%, lo que significa un esfuerzo de mejoramiento muy importante. La venta de tallos al exterior también creció en casi 10%, mientras que los ingresos de la operación tuvieron un aumento del 12%. El precio promedio de la finca mejoró en un 2,34%. Todas las inversiones y esfuerzos de mejoramiento en cuanto a calidad y productividad de la flor han generado los resultados positivos en el año 2007. Es necesario mantener la misma estrategia de renovación y calidad para continuar con la tendencia de crecimiento que se visualiza.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2006	2007	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	8.924.016	9.397.249	5,30%	473.233
Tallos en Poscosecha	8.524.016	9.397.249	10,24%	873.233
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,90	0,90	-0,19%	0,00
Desechos	70.700	63.540	-10,13%	-7.160
Nacional	782.407	443.320	-43,34%	-339.087
Bajas por Mercado Poscosecha	944.097	232.773	-75,34%	-711.324
Oferta de tallos exportables	7.314.642	8.408.828	14,96%	1.094.186
Tallos Vendidos al Exterior	7.056.930	7.719.808	9,39%	662.878
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,71	0,74	3,69%	0,03
PRECIO promedio	\$ 0,229	\$ 0,234	2,34%	0,005
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.815.051,29	1.815.158,27	12,39%	200.106,98

Cuadro 1: Producción 2007.

Fuente: Gerencia Financiera

La ejecución presupuestaria de producción fue mejor que la del 2006. Apenas 4,36% menos que el presupuesto de producción de tallos en campo se alcanzó. La oferta de tallos exportables fue superior al presupuesto, lo que significa un hecho para destacar, pues no se había conseguido esto en los últimos años. La venta de tallos al exterior fue un 5% menor al presupuesto, mientras que la productividad de tallos vendidos superó a lo planificado en 6%. El presupuesto de ingresos prácticamente se alcanzó, faltaron apenas USD 34,000 para cumplirlo, lo que significa un resultado sumamente positivo para la empresa. Esto implica dos hechos para destacar: una adecuada planificación presupuestaria, y una ejecución excelente, con el esfuerzo de la Dirección y los Gerentes, lo cual nos deja satisfechos.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2007		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	9.825.180	9.397.249	-4,36%	-427.931
Tallos en Poscosecha	9.643.382	9.397.249	-2,55%	-246.133
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,84	0,90	7,04%	0,06
Desechos	101.509	63.540	-37,40%	-37.969
Nacional	913.584	443.320	-51,47%	-470.264
Bajas por Mercado Poscosecha	574.099	232.773	-59,45%	-341.326
Oferta de tallos exportables	8.133.649	8.408.828	3,38%	275.179
Tallos Vendidos al Exterior	8.133.649	7.719.808	-5,09%	-413.841
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,69	0,74	6,22%	0,04
PRECIO promedio	\$ 0,227	\$ 0,234	3,02%	0,007
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.849.208,27	1.815.158,27	-1,84%	-34.050,00

Cuadro 2: Ejecución presupuestaria de producción e ingresos.

Fuente: Gerencia Financiera

COSTOS Y GASTOS

El costo de producción de la finca subió un 13% en el 2007. Diversos factores producen esta incidencia, la inflación en el país, la inestabilidad política, la crisis económica entre otros. Son factores que están fuera del control de la empresa, pero que sin embargo impactan considerablemente. Los insumos de campo y postcosecha se incrementaron en 20%, un valor muy alto en una economía dolarizada. El costo de la mano de obra también se incrementó en 11%. También el costo de los materiales directos subió de forma acelerada, aunque el consumo también afecta en este rubro. En definitiva, los costos directos aumentaron en 16% para la empresa respecto al 2006.



Los costos indirectos tuvieron un estricto control, y el resultado es que se mantuvieron igual que en el año anterior, a pesar de los factores negativos del entorno económico. En definitiva el costo de producción y ventas fue 13% superior al 2006, lo que implica un valor superior a la inflación del año.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2006	2007	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	188.073	226.204	20,27%	38.132
MOD Campo y Poscosecha	477.913	531.292	11,17%	53.379
Materiales Directos	106.455	139.138	30,70%	32.683
COSTOS DIRECTOS	772.441,10	896.634,12	16,08%	124.193
Depreciaciones y Amortizaciones	287.513	299.053	4,01%	11.539
Energía Eléctrica	24.699	28.492	15,35%	3.793
Mantenimiento	28.614	48.382	69,08%	19.768
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	97.540	96.784	-0,78%	-756
Otros Costos Indirectos	78.016	90.978	16,62%	12.963
COSTOS INDIRECTOS	519.855,82	567.231,58	9,11%	47375,76
Compras a Terceros	\$ 4.057,9	\$ 5.506,1	35,69%	1448,27
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.296.354,78	1.469.371,83	13,35%	173.017,05

Cuadro 3: Costos de Producción.
Fuente: Gerencia Financiera

Los estrictos controles sobre los costos de producción han ayudado a que, a pesar del incremento del costo de los mismos, no se haya superado el presupuesto destinado para ellos. Los insumos se mantuvieron controlados dentro de presupuesto, pues está bajo el control de la empresa administrar su consumo, sin embargo la mano de obra se disparó hacia arriba, por las medidas tomada por el Gobierno especialmente al final del año. Lo preocupante es que esta tendencia en la mano de obra se mantendrá para los próximos años, por lo que el esfuerzo de la empresa debe estar encaminado a hacer más eficiente el uso de la fuerza de trabajo.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2007		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
Insumos de Campo	210.345	211.334	0,47%	989
Insumos de Poscosecha	14.709	14.870	1,10%	161
MOD Campo	336.024	395.541	17,71%	59.516
MOD Poscosecha	123.128	135.752	10,25%	12.624
Materiales Directos	158.219	139.138	-12,06%	-19.081
COSTOS DIRECTOS	842.424,99	896.634,12	6,43%	54.209
Depreciaciones	231.052	266.016	15,13%	34.964
Amortizaciones	193.765	33.037	-82,95%	-160.728
Energía Eléctrica	24.684	28.492	15,43%	3.808
Mantenimiento	41.282	48.382	17,20%	7.100
Combustibles y Lubricantes	4.849	3.543	-26,92%	-1.305
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	101.619	96.784	-4,76%	-4.835
Otros Costos Indirectos	75.160	90.978	21,05%	15.818
COSTOS INDIRECTOS	672.409,89	567.231,58	-15,64%	-105.178
Compras a Terceros	\$ -	\$ 5.506,1	#DIV/0!	5.506
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.514.834,88	1.469.371,83	-3,00%	-45.463,05

Cuadro 4: Ejecución presupuestaria del costo de producción
Fuente: Gerencia Financiera

A pesar de la escalada en los precios de insumos y mano de obra, se observa en el siguiente cuadro, que el costo unitario de producción se mantuvo igual que el 2006. Esto se debe a la mayor producción de tallos obtenida en el 2007, que ayudó a contrarrestar el aumento en el precio. Está clara que esa es la estrategia para continuar mitigando el continuo aumento de los precios de insumos y mano de obra.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2006	2007	%	ABS
Insumos Directos	\$ 0,027	\$ 0,029	9,52%	0,003
MOD	\$ 0,068	\$ 0,069	1,59%	0,001
Materiales Directos	\$ 0,015	\$ 0,018	19,01%	0,003
Costos Indirectos de Producción	\$ 0,074	\$ 0,067	-9,16%	-0,007
COSTO DE PRODUCCION	\$ 0,183	\$ 0,183	-0,15%	0,000

Cuadro 5: Costos Unitarios de Producción.
Fuente: Gerencia Financiera

GASTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

Todos los gastos de la operación de la empresa, como son los de Ventas, Dirección y Administración y los Financieros se incrementaron de forma importante. Tuvimos un impacto grande en los gastos financieros, pues el aumento de tasas y tarifas bancarias afectó a la empresa. La parte positiva encontramos en el crecimiento de los ingresos no operacionales, debido a recuperaciones del IVA y algunas ventas de la empresa.

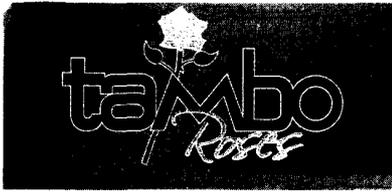
La utilidad alcanzada en el año 2007 superó los USD 93,000, lo que significa un aumento muy considerable respecto al año 2006. Esta utilidad es el resultado de una estrategia adecuada planteada desde hace 3 años, de las inversiones oportunamente realizadas con una clara visión y entendimiento del futuro de la empresa, del entorno comercial favorable, del esfuerzo diario de sus directivos y personal, y de los controles establecidos para manejar los costos y gastos adecuadamente.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2006	2007	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	84.945	95.736	12,70%	10.791
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	177.420	196.404	10,70%	18.984
UTILIDAD OPERACIONAL	56.078,70	53.646,09	4,34%	-2.433
GASTOS FINANCIEROS	47.838	59.212	23,78%	11.374
INGRESOS NO OPERACIONALES	24.272	504.996	1980,59%	480.725
EGRESOS NO OPERACIONALES	114	405.928	356602,72%	405.814
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	32.511,08	93.502,54	-187,60%	60.991

Cuadro 6: Gastos de Operación y Utilidad.

Fuente: Gerencia Financiera

Todos los gastos de la empresa superaron su presupuesto, a pesar del manejo riguroso que existe sobre ellos. Cuando se elaboró y aprobó el presupuesto no se tenía una idea del impacto de las medidas que el Gobierno iba a tomar. Incremento en salarios, y en costos bancarios han hecho que los gastos de la empresa suban considerablemente y superen al presupuesto establecido.



Respecto a la utilidad, se había proyectado una pequeña utilidad, sin embargo el aumento de producción, así como el manejo adecuado de los costos y de precio promedio ha permitido que se obtenga una utilidad interesante para la empresa que permite a la Dirección sentirse satisfecha con los esfuerzos y logros alcanzados.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO 2007		VAR	
	PLAN	REAL	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	81.779	95.726	17,05%	13.947
GASTOS DE DIRECCION & ADMINISTRAC.	172.788	196.093	13,49%	23.305
UTILIDAD OPERACIONAL	79.806,44	53.646,09	-32,78%	-26.160
GASTOS FINANCIEROS	55.521	59.212	6,65%	3.691
INGRESOS NO OPERACIONALES	24	504.996	2104051,54%	504.972
EGRESOS NO OPERACIONALES	14.000	405.928	2799,48%	391.928
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	10.309,57	93.602,54	806,95%	83.193

Cuadro 7: Ejecución presupuestaria de Gastos y Utilidad.

Fuente: Gerencia Financiera

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los ingresos y egresos de la empresa, así como el resultado del costo unitario por tallo. Vemos que el aumento de producción ayudó a mantener en 22 centavos el costo del tallo vendido. Si bien no es un excelente costo, el mantenerlo durante un año en este nivel nos permite concluir que los esfuerzos por controlar y optimizar los recursos de la empresa han dado sus frutos. Como la tendencia alcista del costo no se detendrá, es necesario mantener y mejorar los controles de costos y mejorar la eficiencia de la mano de obra para poder enfrentar la incertidumbre y el entorno económico desfavorable.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2006	2007	%	ABS
PRECIO PROMEDIO	0,227	0,234	3,02%	0,007
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.849.208	1.815.158	-1,84%	-34.050
TOTAL EGRESOS	1.582.653	1.721.656	8,78%	139.003
COSTO UNITARIO POR TALLO VENDIDO	0,2243	0,2230	-0,56%	-0,001

Cuadro 8: Costo unitario por Tallo Vendido.

Fuente: Gerencia Financiera

BALANCE GENERAL - SITUACIÓN FINANCIERA

El 2007 fue un año de cambios e incertidumbre para la empresa, 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 incrementó en el 2007 en un 50%. Al término del período, se tuvo una mejor posición en las cuentas bancarias, así como en inversiones realizadas para provisionar los beneficios sociales. Aumentaron las cuentas por cobrar, sin que esto signifique una preocupación por la cartera, pues se mantiene una cartera sana.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAJA GENERAL	350,60	350,00	-0,17%	-1
BANCOS	-56.361,78	59.948,55	-206,36%	116.310
INVERSIONES	35.456,25	72.169,87	103,55%	36.714
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	66.472,64	160.136,29	140,91%	93.664
CREDITO FISCAL	175.645,30	110.512,94	-37,08%	-65.132
PROVISION ACUMULADA	-611,75	-1.601,36	161,77%	-990
DEPOSITOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR	58.812,90	36.251,57	-38,36%	-22.561
INVENTARIOS	65.850,19	83.080,84	26,17%	17.231
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,00	0,00	#DIV/0!	0
ACTIVO CORRIENTE	345.614,35	520.848,70	50,70%	175.234

Cuadro 9: Activo Corriente de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

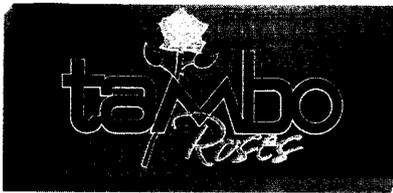
El activo corriente muestra un cambio respecto al 2006, pues ahora las cuentas por cobrar son el rubro más importante. El crédito fiscal, que venía siendo el más importante en años anteriores ahora ocupa un segundo lugar. Esto se debe a la recuperación de IVA que se ha logrado en el año anterior.

	VAR. VERTICAL %	
	2006	2007
BALANCE GENERAL		
CAJA GENERAL	0,07%	0,07%
BANCOS	-10,82%	11,51%
INVERSIONES	6,81%	13,86%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	12,76%	30,75%
CREDITO FISCAL	33,72%	21,22%
PROVISION ACUMULADA	-0,12%	-0,31%
DEPOSITOS Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR		
COBRAR	11,29%	6,96%
INVENTARIOS	12,64%	15,95%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	0,00%	0,00%
ACTIVO CORRIENTE	100,00%	100,00%

Cuadro 10: Composición vertical del Activo Corriente.
Fuente: Gerencia Financiera

ACTIVO FIJO

El activo fijo de la compañía en el año 2007 disminuyó casi en un 12%. El terreno de la compañía sigue con el mismo valor en libros, sin embargo los activos depreciables disminuyeron su valor en 40%. Esto se debe a que se ordenaron los planos de cultivo para obtener un valor de las plantas real. Se dieron de baja ciertas plantas ya no tenían valor o que habían sido erradicadas, y que todavía constaban en libros. Por esto se tiene una disminución de estos activos. También se incrementó la depreciación acumulada, como consecuencia de la explicación anterior. El activo de plantas en formación se mantuvo prácticamente similar durante el año.



BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
NO DEPRECIABLES	20.083,53	20.083,53	0,00%	0
DEPRECIABLES	3.560.811,79	2.103.435,83	-40,93%	-1.457.376
DEPRECIACION ACUMULADA	-3.121.733,36	-1.684.432,58	-46,04%	1.437.301
PLANTAS EN FORMACION	426.778,27	439.198,07	2,91%	12.420
ACTIVO FIJO	994.593,96	878.284,86	-11,69%	-116.309

Cuadro 11: Activo Fijo de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

ACTIVO DIFERIDO

Los activos diferidos de la empresa aumentaron casi al doble durante el 2007. El aumento en los cargos diferidos es del 50% de su valor. Este es el resultado de la depuración de los estados financieros y de la contabilidad, donde constaban algunos activos inexistentes, por lo que se realizó una reclasificación de muchos valores.

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
CARGOS DIFERIDOS	731.886,52	1.103.302,53	50,79%	371.616
AMORTIZACION ACUMULADA	-384.975,33	-396.786,58	3,07%	-11.811
CARGOS PAGADOS POR ADELANTADO	14.213,43	0,00	0,00%	-14.213
ACTIVOS DIFERIDOS	360.924,62	706.515,95	95,75%	345.591

Cuadro 12: Activos Diferidos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

PASIVOS

El pasivo corriente de la empresa creció en casi 9% debido al aumento de las cuentas por pagar y de obligaciones bancarias. Los inconvenientes con la liquidez de los fondos sobre el final del año ha hecho que se tenga que diferir pagos a proveedores y obtentores lo que provoca un aumento de estas cuentas por pagar. La iliquidez de final de año es producto de que Tamboroses ha asumido con recursos propios hasta el momento la inversión para la ampliación del cultivo en la finca Tambo II en 1,6 Hectáreas. Para enfrentar esta iliquidez se piensa realizar una operación de crédito para terminar la ampliación y contar con un capital de trabajo que dé tranquilidad a la Dirección.

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	280.616,14	390.383,08	49,79%	129.767
OBLIGACIONES CON TERCEROS	0,00	0,00	0,00%	0
OBLIGACIONES CON SOCIOS	24.500,08	35.000,11	42,86%	10.500
OBLIGACIONES BANCARIAS	284.723,46	369.166,90	29,86%	84.443
PASIVOS FISCALES	8.500,06	8.829,99	3,88%	330
PASIVOS DE RECURSOS HUMANOS	65.882,84	70.741,16	7,37%	4.858
ACREEDORES VARIOS	6.285,80	2.682,54	-57,32%	-3.603
OTRAS CUENTAS VARIAS	221.237,01	69.708,51	-68,49%	-151.529
PASIVOS CORRIENTES	871.746,39	946.512,27	8,58%	74.767

Cuadro 13: Pasivos Corrientes de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

El pasivo de largo plazo de la empresa no ha sufrido cambios en el último año. La cuenta que se tiene ahí es una deuda de la empresa con los accionistas por USD 200.000, la cual viene de muchos años atrás. Es importante próximamente tomar una decisión sobre esta deuda para saber si la empresa deberá pagar a los accionistas la misma, o qué decisión se tomará con ella. Las obligaciones con terceros de USD 150.000 se refieren a un préstamo del Sr. Jorge Luis Velasco, Quien presta a la empresa al 10% de interés. Cuando se recibieron estos recursos en el mes de marzo se los utilizo para abonar a la operación de largo plazo que manteníamos con el Banco Pichincha. De esta operación con el Banco Pichincha el saldo de capital es de USD92.000. También se mantiene USD 18.000 en la cuenta del Pasivo a largo plazo la cuenta de jubilación patronal.

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
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

Cuadro 14: Pasivos de largo plazo de Tamboroses.

Fuente: Gerencia Financiera

PATRIMONIO

El patrimonio de la empresa se ha duplicado en el año 2007. Si bien el capital suscrito no ha sufrido cambios, por una reclasificación, las reservas se han incrementado de manera importante.

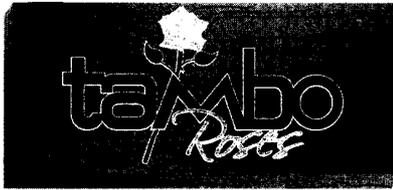
BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2006	2007	%	ABS
CAPITAL SUSCRITO	300.000,00	300.000,00	0,00%	0
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00		
RESERVAS	0,00	371.992,04	0,00%	371.992
RESULTADOS	32.511,09	2.152,92	-93,38%	-30.358
PATRIMONIO	332.511,09	674.144,96	102,74%	341.634

Cuadro 15: Patrimonio de Tamboroses.

Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE LIQUIDEZ

Se observa en el cuadro siguiente que los índices de liquidez de la empresa han mejorado respecto al 2006, sin que esto signifique que son lo óptimos. La Razón Corriente ha mejorado 15 puntos pero lo ideal es que supere a 1, y todavía está en 0,55. Esto implica que las cuentas por pagar de corto plazo superan a las cuentas por cobrar de corto plazo. La razón es la iliquidez por las inversiones realizadas sin financiamiento. La prueba ácida también mejoró en 15 puntos con la misma explicación anterior. El capital de trabajo ha mejorado en USD 100,000 pero sigue siendo negativo, lo que nos indica que es necesaria esa operación de crédito para resolver la iliquidez. Esta operación cuenta con el respaldo de la ampliación del cultivo que proveerá de mayor producción en variedades de alto valor desde mediados del 2007.



INDICES DE LIQUIDEZ	METODOLOGIA			VAR.	
		2006	2007	%	ABS
RAZON CORRIENTE	(Activo/Pasivo) Corriente	0,40	0,55	38,80%	0,15
PRUEBA ACIDA	(Activo Corriente - Inv & Otras CxC)/Pasivo Corriente	0,29	0,44	51,13%	0,15
CAPITAL DE TRABAJO	(Activo - Pasivo) Corriente	-526.131,04	-425.663,57		

Cuadro 16: Índices de liquidez de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE ACTIVIDAD

Los índices de actividad de la empresa muestran el escenario económico que estamos viviendo. Un aumento en los días de rotación de inventario, un aumento en los días de pago, sin que llegue a niveles preocupantes para la empresa, pero que sí impactan en la liquidez, y finalmente aumento en los días de pago para nuestros proveedores y obtentores, también como fruto de la iliquidez. Es una constante en el entorno nacional, y especialmente en el sector florícola. Debemos trabajar en el próximo año en disminuir el período de recuperación de cartera, y así mismo mejorar el período de pago a proveedores para obtener mejores descuentos.

INDICES DE ACTIVIDAD	METODOLOGIA			VAR.	
		2006	2007	%	ABS
DIAS PROMEDIO DE INVENTARIO	(Inventarios/Costo de Ventas) *360 días	81,85	81,87	32,36%	20,01
DIAS PROMEDIO DE COBRO	(CxC/Mas. Crédito)*360 días	14,82	31,78	114,35%	16,94
DIAS PROMEDIO DE PAGOS	(CxP/Costos Producción)*360 días	72,37	98,77	36,47%	26,40

Cuadro 17: Índices de Actividad de Tamboroses
Fuente: Gerencia Financiera

INDICES DE APALANCAMIENTO Y SOLVENCIA

El apalancamiento de la empresa va disminuyendo paulatinamente en los últimos años. Esto definitivamente es positivo para la compañía, pues hasta hace 3 años el panorama era sombrío con un endeudamiento acelerado y sin posibilidades de mejoramiento en precio promedio de la flor. Luego del cambio de estrategias y de inversiones realizadas, se obtiene un Apalancamiento Total del 212%, que sin ser bueno, es mejor que en el 2006. Es decir, que se va llegando a un endeudamiento que pueda ser respaldado por el patrimonio de la empresa. El apalancamiento de corto plazo disminuyó de forma muy importante y pensamos que para el 2008 será inferior al 100%. De igual manera el apalancamiento de largo plazo ha sido menor, y este sí se encuentra respaldado por nuestro patrimonio. Lo destacable es la disminución del apalancamiento financiero, que ahora es del 93%, lo que quiere decir que ya está respaldado por el patrimonio de la empresa. Esto nos hace pensar que el próximo año vamos a tener mejores resultados a nivel de estos índices.

INDICES DE APALANCAMIENTO	METODOLOGIA			VAR.	
		2006	2007	%	ABS
APALANCAMIENTO TOTAL	Total Pasivo / Patrimonio	330%	212%	-35,62%	-1,17
APALANCAMIENTO CORTO PLAZO	Total Pasivo Corto Plazo / Patrimonio	262%	140%	-46,45%	-1,22
APALANCAMIENTO LARGO PLAZO	Total Pasivo Largo Plazo / Patrimonio	68%	33%	-50,68%	-0,34
APALANCAMIENTO FINANCIERO TOTAL	Total Pasivos Financieros / Patrimonio	161%	93%	-41,91%	-0,67
APALANCAMIENTO FINANCIERO CP	Total Pasivos Financieros CP / Patrimonio	93%	60%	-35,53%	-0,33
APALANCAMIENTO FINANCIERO LP	Total Pasivos Financieros LP / Patrimonio	68%	33%	-50,68%	-0,34

Cuadro 18: Índices de Apalancamiento de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

El índice de solvencia disminuyó en 8 puntos pasando a obtener un valor de 1,47. Sin embargo al ser mayor a la unidad, podemos pensar que no es preocupante esta disminución. El aumento en el pasivo de corto plazo es la explicación para esta afectación, pero no compromete de ninguna manera a la empresa ni a su patrimonio. El financiamiento con terceros subió 4%, porque se mantiene la deuda con accionistas, y no se ha cancelado nada de su capital. Este aspecto se debe resolver para tomar una decisión respecto a deudas con los accionistas. El financiamiento propio ha crecido 12% porque la empresa asumió con sus recursos la ampliación del cultivo en Tambo II. Esto causó la iliquidez, pero es momentánea y hasta mediados del 2008 se resolverá el problema. La cobertura de la empresa también creció, pues el 2007 cierra con USD 70,000 más de cobertura para contingencias de la empresa.

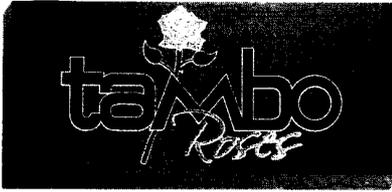
INDICES DE SOLVENCIA	METODOLOGIA			VAR.	
		2006	2007	%	ABS
Solvencia	(Activo / Pasivo) Total	1,55	1,47	-5,17%	-0,08
Financiamiento con Terceros	(Pasivo / Activo) Total	64%	68%	5,45%	0,04
Financiamiento Propio	Patrimonio / Activo Total	20%	32%	63,79%	0,12
Cobertura	Total Activos - Total Pasivos	604.387,54	674.144,96	11,54%	69.757,42

Cuadro 19: Índices de Solvencia de Tamboroses.
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 factores 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.

Creo que durante el año 2007 logramos consolidar, en parte, el plan estratégico trazado desde el 2005. Sin embargo, fue un año que considero fue todavía de transición, pues a esta fecha hemos cambiado 7 hectáreas de 14.5 que teníamos. Ha sido un esfuerzo muy grande y nos estamos consolidando, pero aún hay camino por recorrer para alcanzar la excelencia. También ha sido importante el haber tomado la decisión de crecer a pesar de las condiciones políticas internas que desalientan la inversión, pues tenemos el recurso humano, y el mercado para consolidar el éxito.



Estamos muy complacidos de haber mejorado las ineficiencias que teníamos anteriormente, tales como el desperdicio de flor y flor dada de baja por falta de mercado. Esta ha sido una meta lograda en el 2007 y que sin lugar a duda seguiremos mejorando en el 2008. Esperamos poder solucionar el problema de productividad que tenemos en Tambo 1, que ha sido nuestro dolor de cabeza este año.

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

Los resultados financieros son halagadores, sin embargo la empresa adolece de una iliquidez fuerte debido a la alta inversión que ha tenido que realizar para ponerle a competir como el negocio requiere. Se ha invertido en un cambio agresivo de variedades, infraestructura, plástico, entre otros, que ha salido del giro del negocio. Es muy satisfactorio saber que la empresa tiene las puertas abiertas en todo el sistema financiero y que mantenemos calificación "A" por cumplir oportunamente nuestras obligaciones. Estamos seguros que en muy corto plazo esta situación cambiará y tendremos la solvencia que buscamos.

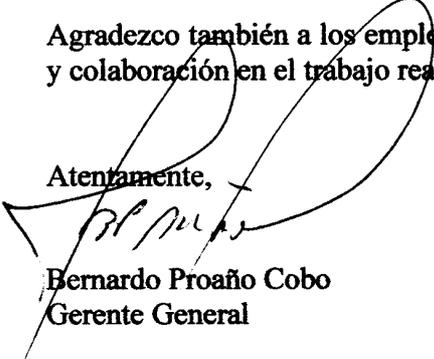
Sin duda alguna el recurso humano es un problema muy serio que seguimos afrontando y que quizás no le damos la importancia que debiéramos. Creo indispensable fortalecer el departamento de recursos humanos que hasta ahora es manejado por una sola persona a medio tiempo y sin la debida preparación para transformarlo en un departamento con gente especializada para lograr tener una fuerza laboral motivada y fiel. Obviamente esto no se ha hecho por que se ha dado prioridad a otras áreas.

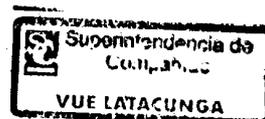
Como todos los años quiero dejar sentado mi más sincero agradecimientos a los accionistas por la confianza depositada en mi. A mi padre y al directorio por su apoyo.

Mi especial agradecimiento a Xavier Barreiro por su apoyo incondicional a mi gestión. Por su dedicación a esta empresa con cuerpo y alma, antes sólo como funcionario y ahora como accionista, muy merecidamente.

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



16 ABR. 2008 