



Since 1994 improving the rose spirit

TAMBOROSSES S.A.

**INFORME DE ACTIVIDADES POR EL AÑO 2008
GERENCIA GENERAL**

A los Señores Accionistas:

Pongo a consideración de ustedes el presente informe de actividades correspondiente al año 2008:

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 en donde se siembran 85 distintas variedades de rosa para satisfacer los distintos mercados internacionales. Comercializamos la flor con la marca TAMBOROSSES, y MINT COLLECTION.

2. ENTORNO GLOBAL

El año 2008 sigue en el poder Rafael Correa y con una altísima popularidad. La Asamblea Constituyente sigue redactando la nueva constitución. En el Ecuador sigue vigente la dolarización. El peso colombiano comienza un proceso de devaluación, afectando nuestra competitividad.

La inflación del 2008 fue del 8.83%, la más alta registrada desde que el Ecuador entró en la dolarización. La Inflación del 2007 fue del 3.33%, es decir un incremento abismal de 5.51 puntos. El incremento salarial dictado por el gobierno fue de \$30, de \$170 a \$200, el incremento más alto registrado en los últimos años. 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.

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

El ATPDEA fue nuevamente renovado por los Estados Unidos a mediados de año por un año hasta junio 30 del 2009. Correa rompió relaciones con Colombia después del ataque de las fuerzas armadas colombianas a Angostura, las mismas que siguen rotas. Se ha expresado en los peores términos contra varios países y ha estrechado relaciones

con países como Irán. Esperemos que su actitud prepotente no colme la paciencia de los Estados Unidos y eliminen las preferencias arancelarias.

La Asamblea Nacional terminó la redacción de la nueva constitución aprobando en maratónicas jornadas de trabajo, en donde se aprobaban cientos de artículos en horas para cumplir con el plazo de seis meses para la redacción de la misma. Fue sometida a referéndum y fue aprobada con más del 75% de aceptación.

Los precios del petróleo alcanzaron los más altos de la historia, llegándose a cotizar el barril hasta en \$200. Sin embargo para el segundo semestre el precio empezó a derrumbarse, terminando el año por debajo de los \$60. El precio de los insumos como el plástico, y los fertilizantes que son subproductos del petróleo subieron tremendamente y luego cuando el petróleo bajó, no bajaron en la misma proporción los insumos, pues los proveedores argumentan que tienen stock anterior.

A mediados de año estalla la gran noticia que Estados Unidos está entrando en recesión que se dio por el abuso de otorgar crédito en el sector de la construcción. Muchos bancos norteamericanos quebraron y otras instituciones financieras de economía estatal llamadas "Unions" también lo hicieron. Bancos de la talla del City Group tuvieron que ser rescatados por el gobierno porque de otra forma hubieran quebrado. Esta crisis financiera se extendió a nivel mundial, por supuesto afectándonos a nosotros también.

El gremio floricultor, como siempre sigue muy desunido. Sólo la tercera parte de las empresas son afiliadas y las no afiliadas se benefician de las gestiones que realiza Expoflores ante todas las entidades locales y del exterior.

El precio promedio obtenido en el año fue de 0.30 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 2008, 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.

Debido a la crisis financiera mundial, el crecimiento de la floricultura se ha detenido a nivel mundial. En el caso de Colombia y Ecuador ha habido fincas que se han cerrado y se pensaría que esto sólo continuará. Siendo un producto suntuario es obvio que la gente primero gaste en artículos de primera necesidad antes que en flores. Se tiene muy poca



Since 1994 improving the rose spirit

información sobre lo que sucede con los países africanos. Lo que se sabe es que están viviendo una situación similar a la nuestra.

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. También se han desarrollado reportes a la medida y necesidad de la empresa durante el 2008.

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 45 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.

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

El departamento administrativo sigue con la misma infraestructura de personal, todos trabajando desde Tamboroses 1 a excepción del Jefe de Finca de Tamboroses 2. Durante al año renunció Fredy Salinas, Gerente Técnico. Esto fue una pena pues era un excelente elemento. A su salida se decidió no reemplazarlo y dejar vacante el puesto de

Gerente Técnico. Se decidió volver al esquema anterior, un Jefe de Finca por cada centro productivo y la asesoría de Germán Hernández.

PRODUCCION:

Como es de su conocimiento a partir de mediados del 2005 cambiamos nuestro plan estratégico, cambiando el departamento técnico, contratando a una nueva gerente comercial y para ello un plan muy agresivo de cambio de variedades. Durante el 2006 se cambió 3 hectáreas sembrando variedades muy nuevas y enfocadas prioritariamente al mercado europeo y ruso. En el 2007 cambiamos otras 3 hectáreas y en el 2008 seguimos con esta política de cambio agresivo, se cambió 2.15 hectáreas más y se amplió 1.64 hectáreas. A continuación se presenta el cuadro con los cambios de variedades que se realizaron durante el año 2008:

RENOVACIONES 2008

TAMBO I

BLOQUE	VARIEDAD ERRADICADA	CANTIDAD	VARIEDAD NUEVA	NUEVA SIEMBRA	DIFERENCIA	AREA
3	Movie Star	1,788	Pink Finess	2,800	1,012	0
3	Marilyn	524	Pink Finess	700	176	0
3	Marilyn	2,096	Pink Finess	2,800	704	0
3	Sky Line	387	Pink Finess	700	313	0
3	Sky Line	7,638	Pink Farfalla	10,500	2,862	0
4	Forever Young	6,415	Night Fever	7,875	1,460	0
6	Livia	1,151	Geisha	1,400	249	0
6	Livia	4,608	Fiesta	5,600	994	0
6	Peckoubo	1,071	Fiesta	1,400	329	0
6	Peckoubo	5,360	Sexy Red	7,000	1,640	0
7	Peckoubo	7,421	Boheme	10,500	3,079	0
9	Virginia	8,209	Taboo	10,500	2,291	0
9	Clasic Duett	3,500	Pink Finess	3,500	0	0
9	Forever Young	2,647	Pink Finess	3,500	853	0
9	Clasic Duett	3,500	Pink Finess	3,500	0	0
9	Virginia	2,736	Night Fever	3,500	764	0
11	Adventure	3,500	Gaby	3,500	0	0
12	Patrones	3,500	Night Fever	3,500	0	0
15	Esperance	6,767	Idole	7,000	233	0
15	Absolut	10,500	High & Orange Magic	10,500	0	0
15	Esperance	6,260	Yellow Finess	6,475	215	0
15	Tropical Amazone	9,497	Yellow Finess	10,255	758	0
		99,073		117,005	17,932	0

TAMBO II

1	Sky Line	5,369	Bengala	6,525	1,156	0
4	Caramba	6,428	Freedom	7,000	572	0
4	Caramba	3,214	Códigos varios	3,500	286	0
4	Ranuncula	6,803	Super Green	7,000	197	0
5	Judy	5,933	Aubade	7,000	1,067	0
7	Judy	2,783	Farfalla	4,200	1,417	0
7	Blue Curiosa	3,127	Farfalla	4,200	1,073	0
7	Blue Curiosa	6,255	High & Booming	8,400	2,145	0
8	Black Magic	14,317	Sexy Red	16,100	1,783	0
		54,229		63,925	9,696	0
		153,302	TOTAL	180,930	27,628	0
			PLANTAS X HECTAREA	84,000		
			TOTAL HECTAREAS	2.15		



Since 1994 improving the rose spirit

AMPLIACION

BLOQUE	VARIEDAD ERRADICADA	# DE PLANTAS	VARIEDAD NUEVA	# PLANTAS	DIFERENCIA	AREA
9		354	Green Fashion	15,250		0
9		354	Riviera	13,238		0
9		354	Trust	13,580		0
9		354	Amnesia	13,580		0
9		354	Encanto	13,580		0
9		354	Deja Vu	13,577		0
10		354	Dark Engagement	16,194		0
10		335	Sweetness	14,010		0
10		354	Corrida	15,340		0
TOTAL				128,349		0
PLANTAS X HECTAREA				78,025		
TOTAL HECTAREAS				1.64		

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 27.628 plantas más en la misma área. Esto representa un 33% de una hectárea en plantas. Por pedido del asesor Técnico en la ampliación se rebaja la densidad por cama de 350 a 325 con la idea de dar un poco más de espacio entre planta y planta.

Durante el 2008 en Tambo 1 se erradican 99.000 plantas, menor cantidad que en el 2007 que fueron 135.000. En Tambo 2 se erradican 54.200 plantas, casi 20.000 plantas menos comparado al 2007 que fue 73.600. Como se ve las erradicaciones este año fueron menores debido a dos factores: el primero es el haber realizado la ampliación y el segundo es que cada vez debemos renovar menos.

Como es de su conocimiento, en el mes de octubre del 2007 empezamos la ampliación de la finca Tambo 2, en una primera etapa de 1.6 hectáreas de invernaderos, en un lote de terreno de 3.86 hectáreas que se compró a Santa Anita Soc. Civil. Queda espacio para la construcción de una hectárea más. Comenzamos la siembra en diciembre del 2007 y se concluyeron en marzo del 2008. Para fines de año toda la ampliación se encuentra en plena producción. Así mismo, se siembra sólo variedades muy nuevas destinadas a los mercados ruso y europeo. 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 se explicó antes, se decidió no reemplazar el puesto de Gerente Técnico pues vimos que podíamos prescindir del mismo después de la salida de Fredy Salinas. También renunció Luis Fernando Martínez, Jefe de Finca de Tambo 1, quien fue reemplazado por Santiago Chinguercela, quien a fines de diciembre se retiró de la empresa, pues no satisfizo las expectativas de la administración.

El promedio de producción bruta del año pasado en Tambo 1 fue de 0.85 tallos/planta/mes, y de 1.07 tallos/planta/mes en Tambo 2. La productividad de Tambo 1 Sube comparada al 2007 que fue de 0.73 y la de Tambo 2 se mantiene igual.

Hemos logrado mejorar la productividad de Tambo 1 gracias a las varias nematizaciones realizadas durante el año a un costo elevado pero necesario. También se sembró camas elevadas con una mezcla especial que contiene tierra negra, cascarilla de arroz, cascarilla de café y compost producido en la finca con un contenido altísimo de materia orgánica, encajonado en monofilamento también a un costo alto pero que se ha visto muy buenos resultados en su productividad. Debido al costo elevado de este tipo de siembra y ya que hemos logrado controlar las poblaciones de nematodos, las últimas siembras del año se las realizaron de la manera tradicional. La productividad de Tambo 2 se mantiene igual que en el 2007. Esta finca ha respondido muy bien y realmente estamos muy satisfechos tener una productividad sobre 1 tallo/planta/mes.

Con respecto a la siembra hidropónica del bloque 14 sobre pura cascarilla de arroz, los resultados han sido satisfactorios. Se demoró mucho en producir, pero esto es atribuible a la variedad que se sembró. Ha sido una buena experiencia y se ha aprendido mucho con esta metodología de siembra.

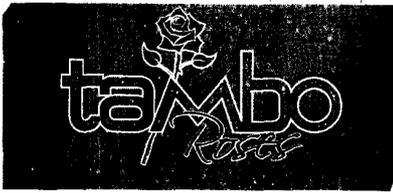
Los sistemas de fertilización centralizada que se instalaron durante los dos años anteriores están funcionando muy bien y sobretodo este sistema es mucho más eficiente que el anterior.

Al igual que en el 2007 y por el cambio de estrategia de comercialización, los pinches realizados para el Valentín se realizaron básicamente en las variedades rojas, unas por erradicación y otras por manejarlas a picos. Los colores casi no se pincharon al menos que se vaya a erradicar una determinada variedad. La idea detrás de esto es mantener producción abierta durante todo el año. Por esta razón durante el Valentín ofrecimos una proporción de 70-30 rojo-color a comparación de otros años que ofrecíamos 50-50. Ya hemos erradicado la gran mayoría del rojo, por lo que para años futuros y el hecho de que la meta es mantener una proporción de 20% rojo, seguramente la oferta de rojo en las fiestas será nuevamente alrededor de 50-50.

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 2007 y 2008. En el cuadro se compara la producción bruta entre los dos años y su variación porcentual.

Detalle	Tamboroses I		Tamboroses II		Total Fincas		Variación 2007 vs. 2008
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	
Tallos producidos en campo	4,295,456	4,701,487	5,288,586	6,077,528	9,584,042	10,779,015	12.47%
Tallos en poscosecha	4,295,456	4,701,487	5,288,586	6,077,528	9,584,042	10,779,015	12.47%
Desechos y rotos	36,583	28,519	26,655	17,295	63,238	45,814	-27.55%
Fior Nacional	220,407	292,149	225,253	178,713	445,660	470,862	5.65%
Oferta Exportable	3,933,572	4,203,967	4,507,422	5,104,511	8,440,994	9,308,478	10.28%
Tallos Vendidos al Exterior	3,558,442	3,936,428	3,879,816	4,156,432	7,438,258	8,092,860	8.80%



Since 1994 improving the rose spirit

La productividad de las dos fincas mejora, sin embargo hay que tomar en cuenta que para el último trimestre ya entra a producción la ampliación de Tambo 2. Se baja en 27.55% el porcentaje de desechos y rotos. Sube el nacional en un 5.65%, pero aumentamos la oferta exportable en 10.28% y los tallos vendidos en 8.80%, gestiones positivas para la empresa.

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.

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 2006 decidimos cambiar el plástico permanentemente. Comenzamos esto por Tambo 2 ya que tenía los plásticos más antiguos que en Tambo 1 y se terminó en el primer trimestre del 2008. Esto implicó que este proceso no obstruya el normal desenvolvimiento de las actividades diarias y que logremos adquirir el plástico usando los recursos de la empresa. Durante el 2009 nuevamente iniciaremos el proceso de cambio de plástico de las dos fincas.

El laboratorio que mantenía la empresa en la finca Tambo 1, produciendo trichoderma y phacelleomices, patógenos benéficos en control de plagas, para las dos fincas, amplió su capacidad productiva al doble y adicionalmente se está produciendo Artrobotris, también con el afán de combatir nematodos. Con esto se duplico, también, la cantidad aplicada de estos patógenos en las dos fincas. Estos productos definitivamente nos ayudan al control biológico de plagas y nos ahorran dinero.

Fue recomendación de Germán Hernández el dejar de usar nuestro propio compost, pues teníamos serios problemas de cilindrocarpum que es un hongo. Al picar el material y devolverlo al cultivo en forma de compost, estábamos poniendo el hongo en el suelo, volviéndose un círculo vicioso. Por esta razón estamos haciendo humus de lombriz con todo el material vegetal. Nos vimos obligados a reemplazar el compost producido por nosotros con compost de champiñón, encareciendo la operación.

Luego de terminar todas las siembras post Valentín, Germán Hernández recomendó no seguir haciendo mini plantas en nuestra propagación, sino volver al método tradicional de injerto en finca. La principal razón que argumentó es la desigualdad en el desarrollo de las plantas sobre todo al momento de agobiarlas, lo que estaba volviéndose un

problema en el momento de formación, ya que se requiere uniformidad para realizar este trabajo y no se puede hacer esto selectivamente, es decir agobiar las que están listas y no hacerlo a las que no lo están. También debido a que ciertas variedades funcionan mejor en injerto en finca. Por esta razón, las últimas siembras del año fueron el método de injerto en finca. De todas maneras esta área la mantenemos y dependiendo de la circunstancia se hace mini plantas también.

En el tercer trimestre del año obtuvimos el registro de “generadores de desechos peligrosos” en el Ministerio del ambiente, el mismo que es el primer paso para la obtención de la licencia ambiental emitida por este ministerio y cuyo trámite es obligación culminarlo en el año 2009. Este es un proceso que nos obligan las leyes ambientales del país y que también nos ha obligado a invertir en infraestructura.

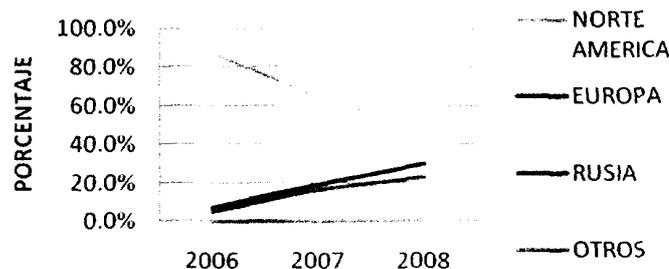
COMERCIALIZACION:

La política de la administración para la temporada de Valentín siempre ha sido pre-vender toda la disponibilidad ofrecida por el departamento de producción. Para cumplir estas pre-ventas dependemos mucho del clima, el mismo que al igual que en años pasados no nos ayudó, sin embargo cumplimos nuestros compromisos. Despachamos 1.926 cajas full desde el 25 de enero hasta el 10 de febrero con un precio promedio entre precios de fiesta y de órdenes fijas de \$0.30. Comparado al 2007 despachamos 299 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. Para el 2008 nuestra oferta de rojo para la temporada fue menor, razón por la cual se ofertó menos flor. En el cuadro se puede observar la evolución de las ventas en la ventana de Valentín de los tres últimos años del 25 de enero al 10 de febrero.

EVOLUCION DE VENTAS EN VALENTIN POR DESTINO

	2006	2007	2008
NORTE AMERICA	87.8%	64.7%	47.1%
EUROPA	7.1%	19.1%	29.8%
RUSIA	5.0%	16.2%	22.8%
OTROS	0.1%	0.0%	0.3%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%

EVOLUCION DE VENTAS EN VALENTIN POR DESTINO





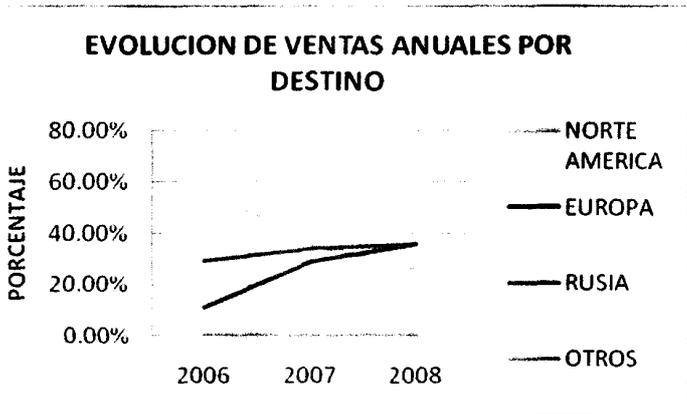
Since 1994 improving the rose spirit

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

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

EVOLUCION DE VENTAS ANUALES POR DESTINO

	2006	2007	2008
NORTE AMERICA	58.63%	35.87%	26.77%
EUROPA	11.33%	29.46%	36.46%
RUSIA	29.45%	34.27%	36.21%
OTROS	0.59%	0.40%	0.56%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%



Como se puede apreciar, la meta planteada por la administración se cumplió y se logró incrementar las ventas a los mercados europeo y ruso.

La temporada del Día de la Mujer para el mercado ruso fue también importante. El volumen de cajas vendidas fue el mismo del año 2007, sin embargo logramos mejorar el precio promedio de venta en \$0.10 y un incremento \$57.000. 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, especialmente para Europa y Rusia.

La alianza estratégica con Alco Flower de Holanda que la realizamos a fines del 2005 se ha fortalecido más todavía durante el 2008. Al igual que en años pasados, conjuntamente con el cliente se escogieron las variedades a ser sembradas. En el 2007 Alco Flower representó el 24.22% de las ventas con un precio promedio de \$0.25. En el 2008, las ventas representan el 31.64% con un precio promedio de \$0.29. Sin embargo, para el último trimestre del 2008, Alco Flower representa el 34.48% de las ventas con un precio promedio de \$0.32. Alco Flower compra tallos cortos, en su gran mayoría

requiere tallos de 40 y 50cm. 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. Esta es la razón del precio promedio, pues si sólo compraría las variedades nuevas, el precio promedio sería de alrededor de \$0.45.

En cuanto a nuestro cliente ruso 7 Flowers, así mismo se ha mantenido la mejor relación. Se negoció mejores precios, así el precio promedio del 2007 fue de \$0.53, en el 2008 fue de \$0.58. Lamentablemente la crisis financiera mundial afectó, y está afectando mucho más a Rusia, razón por la cual nos vimos en la necesidad de renegociar precios en noviembre. Favorablemente el promedio de rebaja fue de \$0.04. Seguimos manteniendo la exclusividad con ellos, vendiendo en cajas especiales que llevan nuestro logo y el de 7 Flowers. Cuando la crisis comenzó, el cliente canceló todas sus órdenes fijas con todas las fincas proveedoras, sólo manteniendo nuestra orden fija, gracias al buen servicio y excelente calidad que les hemos brindado. Seguimos comercializando a este mercado con la marca alternativa que creamos de nombre MINT COLLECTION BY TAMBOROSSES. Por segundo año consecutivo, la Empresa fue patrocinadora de la casa abierta que 7 Flowers realiza a sus clientes en un evento de un día en la cual nos entregan un espacio donde exhibimos nuestras variedades con exclusividad, nosotros proporcionamos las flores y ellos pagan el flete y los arreglos. Esto es mejor que participar en cualquier feria, pues por la exclusividad todos sus clientes sólo ven nuestra flor. Además, durante la realización de este evento se renegocia la orden fija para el siguiente año.

Nuestro cliente más grande en los Estados Unidos, Solé Farms, nos compraba en el 2006 el 28%, para el 2007 nos compró el 16% y para el 2008 apenas el 11.50% de nuestras exportaciones. También hemos diversificado con más clientes en este mercado.

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 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. Durante el año este grupo se fusionó con otro grupo asociativo (Grupo Italiano), ya que los resultados de los dos no fueron los esperados y así lograr mejores condiciones y no sólo atacar el mercado inglés, sino varios mercados. Este Grupo llamado ERTA-EFA realizó un acercamiento con Flora-Holland, que es la unión de las 3 subastas más grandes de Holanda para vender a través de ellos. Esto está en proceso de ver los mecanismos adecuados de cooperación todavía. Para nosotros esto no es bueno, pues si el grupo vende a Flora-Holland significa competencia directa para nuestra alianza con Alco Flower. Durante el 2009 veremos la conveniencia de seguir en este grupo.

Como es de su conocimiento, en el año 2007 Alco Flower pagó las regalías de la variedad Finess para que la Empresa la siembre y le provea en exclusividad esta variedad. El año pasado se hizo lo mismo con las dos mutaciones de esta variedad de nombre Pink Finess y Yellow Finess. Alco Flower pagó las regalías de 20.000 plantas de cada una de estas variedades. El gran beneficio de esto es el que no le cuesta a la empresa las regalías y por ende nos ahorra mucho dinero.



Since 1994 improving the rose spirit

La participación de las ventas al mercado americano ha seguido disminuyendo. En el primer trimestre del 2007 vendimos el 42% vs. 32% en el 2008. Así mismo, en el último semestre del 2007 vendimos el 29% vs. El 22% en el 2008. Esto sólo dice que estamos dependiendo cada vez menos de este mercado.

Durante al año participamos en tres 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.

En septiembre se realizó Agriflor en la cual participamos con un stand de 48 metros a medias con Alco Flower. En este stand quisimos mostrar la mayor cantidad de variedades que producimos y así fue diseñado el mismo. Así mismo el costo es relativamente bajo debido a que compartimos gastos, como miembros de Expoflores tenemos un precio especial y los costos de montarlo es bastante bajo. Ya que la feria en Quito se realiza cada dos años creemos muy importante participar siempre ella dando la mejor imagen de la empresa. Realmente la feria Agriflor este año estuvo espectacular a mi criterio.

La última 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 otros clientes de otros países como España, Italia, Rusia y Ucrania. Esta feria fue muy buena para la alianza Alco Flowers Tamboroses pues debido a que la crisis comenzaba hubo muy poca participación de otras fincas, lo que permitió mayor afluencia de posibles clientes. Además la ubicación del stand fue espectacular, en el mejor sitio del pabellón de flores cortadas.

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

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

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

RECURSOS HUMANOS

Como fue mencionado anteriormente el número total de empleados de la empresa es de 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.

Desde el mes de junio mi hermana María Fernanda Proaño nos está ayudando en el Dpto. de RR. HH. debido a su amplia experiencia en labor social. Además el plan de la administración para el año 2008 fue fortalecer este Dpto. y que mejor hacerlo con alguien de adentro. Mi hermana viene 1 ó 2 veces por semana y trabaja muy de cerca con Digna García, encargada del Dpto.

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.

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

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

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



Since 1994 improving the rose spirit

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

Mantenemos el servicio de médico con 20 horas a la semana por requerimiento de los mismos organismos. En diciembre se cambió de médico ya que el anterior no era un profesional de cuarto nivel y no tenía título en seguridad ocupacional. El nuevo médico cumple estos requisitos, además el costo es menor que el anterior. Se decidió cancelar el seguro voluntario Segufloor que la empresa daba a los empleados ya que vimos el poco uso que los trabajadores le estaban dando. Esto representaba un egreso adicional de \$750 al mes.

Durante el año seguimos con los cursos motivacionales para todo el personal de la empresa, incluido toda la administración. El capacitador es la Fundación Capacitate. Como sabemos mensualmente en la planilla de IESS se paga el 0.5% al SECAP, si la empresa está al día con el IESS tiene derecho a recibir capacitación subsidiada en un 75% de cobertura sobre el costo total, sin embargo se ha logrado hacer un convenio con esta Fundación para que sean ellos quienes cubran el 25% que le correspondía pagar a la empresa, como requisito obligatorio para hacer uso de estos fondos mediante el Consejo Nacional de Capacitación.

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

El año 2008 constituyó el primer año en que la empresa opera con una extensión de 16 hectáreas., lo que evidentemente provocó un aumento de la producción bruta en 1'381.766 tallos. Sin embargo, se mantuvo la productividad bruta en un nivel del 0,90 t/p/m. Disminuyeron considerablemente los tallos desechados y rotos, mientras que los niveles de flor nacional se mantuvieron similares. Se vendieron 310.900 tallos más que en el 2007, a un precio de 30 centavos por botón, lo que generó un incremento del 32,67% en los ingresos de operación. Hay que resaltar que es la primera vez que la empresa vende más de dos millones de dólares.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2007	2008	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	9.397.249	10.779.015	14,70%	1.381.766
Tallos en Poscosecha	9.397.249	10.779.015	14,70%	1.381.766
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,90	0,90	-0,18%	0,00
Desechos	63.540	45.814	-27,90%	-17.726
Nacional	443.320	470.862	6,21%	27.542
Bajas por Mercado Poscosecha	232.773	1.099.910	372,52%	867.137
Oferta de tallos exportables	8.408.828	9.308.478	10,70%	899.650
Tallos Vendidos al Exterior	7.719.808	8.030.708	4,03%	310.900
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,74	0,67	-9,47%	-0,07
PRECIO promedio	\$ 0,234	\$ 0,300	28,03%	0,066
INGRESOS DE OPERACIÓN	1.815.158,27	2.408.218,98	32,67%	593.060,71

Cuadro 1: Producción 2008.

Fuente: Gerencia Financiera

Al analizar la producción frente al presupuesto del año 2008, se puede observar que se superó la meta en tallos brutos producidos, alcanzando una mejor productividad en campo. Se superaron las expectativas en cuanto a Desechos y Flor Nacional, pero las Bajas por Mercado fueron mucho mayores que lo presupuestado, esto debido a lo inestable y complicado que fue el 2008 y el comienzo de la crisis financiera mundial. Prácticamente se cumplió el presupuesto de tallos exportables, pero se vendieron 1.391.636 tallos menos que el presupuesto. Finalmente, se obtuvieron mejores ingresos de operación que lo presupuestado, gracias al aumento del precio promedio de los tallos, que es el resultado de una permanente mejora en la calidad del producto.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2008	REAL 2008	%	ABS
Tallos Producidos en Campo	10.356.093	10.779.015	4,08%	422.922
Tallos en Poscosecha	10.356.093	10.779.015	4,08%	422.922
PRODUCTIVIDAD/Tallos Producidos	0,77	0,90	16,63%	0,13
Desechos	103.561	45.814	-55,76%	-57.747
Nacional	517.805	470.862	-9,07%	-46.943
Bajas por Mercado Poscosecha	312.383	1.099.910	252,10%	787.527
Oferta de tallos exportables	9.422.344	9.308.478	-1,21%	-113.866
Tallos Vendidos al Exterior	9.422.344	8.030.708	-14,77%	-1.391.636
Tallos Vendidos localmente	-	-		
PRODUCTIVIDAD/Tallos Vendidos	0,70	0,67	-4,50%	-0,03
PRECIO promedio	\$ 0,233	\$ 0,300	28,81%	0,067
INGRESOS DE OPERACIÓN	2.193.498,14	2.408.218,98	9,79%	214.720,84

Cuadro 2: Producción 2008.

Fuente: Gerencia Financiera

COSTOS

El año 2008 fue un año especialmente complicado en cuanto a los costos de producción de la empresa. En el primer semestre, el alza exagerada de los precios del petróleo fue aprovechada por los comerciantes de insumos para abusar en el precio de los mismos.



Since 1994 improving the rose spirit

Se puede observar que los Insumos de Campo y Postcosecha subieron un 51% respecto al año anterior, afectando seriamente las finanzas de la compañía. La mano de obra directa también subió un 27% debido al incremento en el salario mínimo establecido por el Gobierno a comienzos del 2008. La inflación también se vio reflejada en los costos de materiales directos, haciendo que el total de Costos Directos suba casi USD 300.000, un 33% más que en el 2007. Los costos de producción y ventas al final del 2008 reportaron un aumento en 26%, que equivale USD 385.015. Se ha tenido que realizar un estricto control sobre el uso de los recursos para la producción para mitigar en lo posible el efecto inflacionario vivido en el 2008, pero sin duda, este efecto ha impedido que la empresa genere mejores beneficios para sus trabajadores y accionistas.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2007	2008	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	226.204	342.331	51,34%	116.127
MOD Campo y Poscosecha	531.292	673.498	26,77%	142.206
Materiales Directos	139.138	178.988	28,64%	39.850
COSTOS DIRECTOS	896.634,12	1.194.817,43	33,26%	298.183
Depreciaciones y Amortizaciones	299.053	308.525	3,17%	9.473
Energía Eléctrica	28.492	38.344	34,58%	9.852
Mantenimiento	48.382	66.681	37,82%	18.299
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	96.784	134.186	38,64%	37.402
Otros Costos Indirectos	90.978	111.834	22,92%	20.856
COSTOS INDIRECTOS	567.231,58	659.569,77	16,28%	92338,19
Compras a Terceros	\$ 5.506,1	\$ -	-100,00%	-5506,13
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.469.371,83	1.854.387,20	26,20%	385.015,37

Cuadro 3: Costos de Producción.

Fuente: Gerencia Financiera

El impacto en el encarecimiento de los costos de la producción ya se había presupuestado, pues desde comienzos de año se preveía una inflación descontrolada. Sin embargo el impacto en la mano de obra, con las medidas que el Gobierno decretó, sí afectó al presupuesto establecido. Los costos directos ejecutados fueron 12% mayores a los presupuestados, mientras que los indirectos fueron 9% menores. El resultado hace que el Costo de Producción y Ventas sea 3,67% más que el presupuestado, lo cual es un resultado satisfactorio tomando en cuenta que el año 2008 fue el año de una de las peores crisis que se recuerde.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2008	REAL 2008	%	ABS
Insumos de Campo y Poscosecha	340.759	342.331	0,46%	1.573
MOD Campo y Poscosecha	540.740	673.498	24,55%	132.759
Materiales Directos	181.747	178.988	-1,52%	-2.759
COSTOS DIRECTOS	1.063.246	1.194.817	12,37%	131.572
Depreciaciones y Amortizaciones	424.817	308.525	-27,37%	-116.291
Energía Eléctrica	31.019	38.344	23,61%	7.325
Mantenimiento	46.820	66.681	42,42%	19.860
MOI Campo-Poscosecha-Servicios Grales.	115.228	134.186	16,45%	18.957
Otros Costos Indirectos	101.795	111.834	9,86%	10.040
COSTOS INDIRECTOS	725.540	659.570	-9,09%	-65970,56
Compras a Terceros	-	-	#DIV/0!	0,00
COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	1.788.786	1.854.387	3,67%	65.601,04

Cuadro 4: Costos de Producción.

Fuente: Gerencia Financiera

GASTOS DE OPERACIÓN Y UTILIDAD

Los gastos de Dirección y Administración fueron otro de los rubros más afectados por el aumento de salarios decretado por el Gobierno. Se observa que este gasto subió un 55% respecto al 2007. El efecto final de la fuerte inflación en el sector florícola, las medidas gubernamentales y la crisis financiera mundial es una reducción de la utilidad antes de impuestos en más del 50%.

El año 2008 fue verdaderamente crítico para el sector florícola, sin embargo la empresa hizo una utilidad pequeña, pero se la consiguió con mucha dificultad con un esfuerzo comercial muy grande, así como también con controles estrictos a los gastos. Es importante destacar el incremento en el precio promedio de venta de la flor de Tamboroses, a pesar de la crisis internacional.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	2007	2008	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	95.736	111.112	16,06%	15.376
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	196.404	303.743	54,65%	107.339
UTILIDAD OPERACIONAL	53.646,09	138.976,65	-159,06%	85.331
GASTOS FINANCIEROS	59.212	74.534	25,88%	15.321
INGRESOS NO OPERACIONALES	504.996	72.529	-85,64%	-432.468
EGRESOS NO OPERACIONALES	405.928	98.193	-75,81%	-307.735
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	93.502,54	38.779,07	58,53%	-54.723

Cuadro 5: Gastos de Operación y Utilidad.
Fuente: Gerencia Financiera

Los Gastos tanto de Ventas como de Dirección y Administración tuvieron una ejecución muy superior al presupuestado debido al aumento de los sueldos en los mandos medios y en la Dirección. Además también se debe contar el efecto de la inflación en los servicios que la empresa contrata. La Utilidad Operacional estuvo en un valor muy cercano a lo presupuestado, apenas USD 14.294 por debajo. Los Gastos Financieros también estuvieron por arriba del presupuesto porque en gran parte del año la empresa tuvo que financiar su operación a través de sobregiros bancarios no presupuestados. Finalmente, la Utilidad antes de Impuestos alcanzó un valor de USD 38.779,07, que significa USD 10.671 por debajo de lo presupuestado. Este es un resultado satisfactorio tomando en cuenta que se superaron obstáculos muy complicados debidos a la crisis financiera mundial.

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	AÑO		VAR	
	PRESUP 2008	REAL 2008	%	ABS
GASTOS DE VENTAS	90.015	111.112	23,44%	21.097
GASTOS DE DIRECCIÓN & ADMINISTRAC.	190.014	303.743	59,85%	113.729
UTILIDAD OPERACIONAL	124.682,91	138.976,65	-11,46%	14.294
GASTOS FINANCIEROS	61.257	74.534	21,67%	13.277
INGRESOS NO OPERACIONALES	24	72.529	302102,63%	72.505
EGRESOS NO OPERACIONALES	14.000	98.193	601,38%	84.193
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP.	49.450,04	38.779,07	21,58%	-10.671

Cuadro 6: Gastos de Operación y Utilidad.
Fuente: Gerencia Financiera



Since 1994 improving the rose spirit

BALANCE GENERAL - SITUACIÓN FINANCIERA

ACTIVOS

Los activos de la empresa en el año 2008 se incrementaron en 18,5% debido a un aumento en los Activos Corrientes y en los Activos Diferidos. Esto se produce al realizar una valorización real del valor de los cultivos. Para esto se creó una nueva cuenta de activo, llamada Activo de Cultivo, en donde constan las plantas en formación y plantas productivas. Esta depuración fue realizada con el objetivo de sincerar el valor del cultivo de la empresa. Se observa un incremento en el valor de los Activos Diferidos, en donde el rubro más grande es el de Regalías, pues el proceso de renovación de variedades ha generado un incremento en el activo de regalías, las cuales se están depreciando según los criterios contables.

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2007	2008	%	ABS
ACTIVO CORRIENTE	520.848,70	613.198,68	17,73%	92.350
ACTIVO FIJO	994.593,96	360.167,06	-63,79%	-634.427
ACTIVOS DIFERIDOS	360.924,62	667.131,14	84,84%	306.207
ACTIVO DE CULTIVO		582.602,56		
ACTIVO TOTAL	1.876.367,28	2.223.099,44	18,48%	346.732

Cuadro 7: Activos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

PASIVOS

Los pasivos de la empresa en el 2008 se redujeron en un 5,77%, que implica \$82.631. Se realizó la reclasificación del préstamo con el Banco del Pichincha de corto plazo a largo plazo, pues es una operación a 5 años. Así mismo se pagó cuentas por pagar a proveedores y obtentores, la cual venía acumulada hasta finales del año, pero el aporte de capital realizado por los accionistas permitió cubrir esta deuda. Se pagó USD 100.000 dólares del préstamo de largo plazo que la empresa tenía con los accionistas, reduciendo así el pasivo. Sin embargo, por la iliquidez de la empresa, en el mes de diciembre la familia Proaño, principales accionistas de la empresa, hicieron un préstamo a largo plazo por \$96.000 para cancelar cuentas por pagar de la compañía.

BALANCE GENERAL	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2007	2008	%	ABS
PASIVOS CORRIENTES	946.512,27	508.510,64	-46,28%	-438.002
PASIVOS DE LARGO PLAZO	484.992,27	840.363,15	73,27%	355.371
TOTAL PASIVOS	1.431.504,54	1.348.873,79	-5,77%	-82.631

Cuadro 8: Pasivos de Tamboroses.
Fuente: Gerencia Financiera

PATRIMONIO

El patrimonio de Tamboroses se ha incrementado en más de USD 200.000 debido al aumento de capital que hicieron los accionistas en el 2008. Este aumento de capital

ayudó a fortalecer la solidez de la empresa y a proveerle de la liquidez necesaria en un año muy difícil, en el que la crisis financiera hizo tambalear a todo el sector florícola.

	AÑO		VAR. HORIZONTAL	
	2007	2008	%	ABS
BALANCE GENERAL				
CAPITAL SUSCRITO	300.000,00	500.000,00	66,67%	200.000
APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0,00		
RESERVAS	371.992,04	376.760,67	1,28%	4.769
RESULTADOS ACUMULADOS	2.152,92	-2.535,02	-217,75%	-4.688
PATRIMONIO	674.144,96	874.225,65	29,68%	200.081

Cuadro 9: Patrimonio 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, factor clima y en el 2008 la crisis financiera mundial, son factores que no podemos controlar y que hace que este negocio sea riesgoso. Sin embargo, creo que también existen una cantidad de oportunidades que si son bien identificadas es un negocio de alta rentabilidad.

Creo que durante el año 2008 logramos consolidar más aún el plan estratégico trazado desde el 2005. A diciembre del 2008 hemos cambiado 9 hectáreas de las 14.5 existentes y se creció con 1.6 hectáreas nuevas. Producimos variedades muy nuevas, algunas de ellas que sólo las tenemos en producción nosotros por lo que nos hemos diferenciado de otras fincas.

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

El trabajo en el área de comercialización nos deja muy satisfechos, pues se logró posicionar a Tamboroses S.A. como una empresa líder en el mercado 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.

La empresa adoleció 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, que en parte ha salido del giro del negocio. Es muy satisfactorio saber que la empresa tiene las puertas abiertas en todo el sistema financiero y que mantenemos calificación "A" por cumplir oportunamente nuestras obligaciones. En cuanto a la gestión financiera de la empresa, se puede decir que los esfuerzos de año se enfocaron en evitar una pérdida que hubiese sido inminente ante las adversas condiciones en que se desenvolvió el negocio. Sólo los esfuerzos comerciales por proveer de flor de excelente calidad a los clientes aliados con que cuenta la empresa



Since 1994 improving the rose spirit

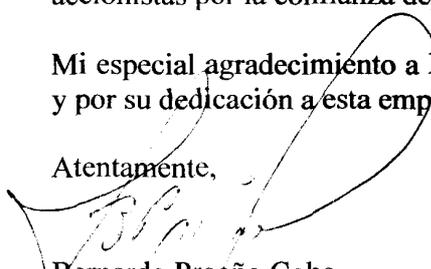
provocó que los ingresos se incrementen en un nivel capaz de poder cubrir el acelerado aumento de los costos y gastos. El haber tenido que capitalizar la empresa nos golpeó como administradores, pero fue una situación oportuna para poder estar preparados para el año 2009 que será realmente duro.

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

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

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

Atentamente,


Bernardo Proaño Cobo
Gerente General

