

INFORME DEL GERENTE GENERAL DE ZULETA Y ANEXAS CÍA. LTDA. 2017

INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge las principales actividades realizadas en 2017, los cambios que se ejecutaron durante el periodo y una breve evaluación de la situación financiera de la compañía. Se incluye también una descripción por área de los principales logros y problemas que afectaron al ejercicio del año y las actividades que se realizarán en 2018.

ANTECEDENTES

El año 2017 fue un año difícil para el país en general y las empresas. Por ser un año de cambio de gobierno, la incertidumbre en inversiones y compras afectaron a todos los sectores, incluido el agrícola. La falta de liquidez del gobierno recortó los pagos de incentivos afectando directamente a los aplicados por Zuleta y Anexas para la siembra de bosques. No existen incentivos para la ganadería y peor aún para la agricultura y los precios altos de los insumos agrícolas y veterinarios, hacen que las operaciones sean poco competitivas con los países vecinos, lo cual motiva al contrabando, que afecta directamente a la operación de los agricultores del país. Además los créditos tienen tasas altas, muchos requisitos y requieren de hipotecas, que la compañía no puede aplicar.

AUDITORIA

En noviembre de 2017 se inicia con la auditoría, de este año. La empresa INTERCAUSER nuevamente fue la encargada de este proceso, lo que fue aprobado por los socios en la reunión del año pasado. Los resultados se presentan en el informe final correspondiente. Este año presenta una pérdida total de USD 63.083,97. En el estado de situación financiera anual y en el Estado de Resultados Integrales que se adjunta al presente informe se pueden ver los detalles de todo el ejercicio. [Ver Anexo N. 1]

PERSONAL

En 2017 la empresa funcionó con 19 colaboradores, distribuidos en cinco áreas. 15 colaboradores con más de 10 años de trabajo y 3 que tienen menos de 5 años en la empresa. A mediados de año salieron dos trabajadores y no se han hecho nuevas contrataciones.

Desde junio se contrató al ingeniero agropecuario Sebastián López, especializado en manejo de animales y siembras para mejorar el trabajo realizado en estas áreas. Se mantiene con él un contrato por honorarios, a medio tiempo.

Zuleta y Anexas tiene una carga laboral de 64 colaboradores, divididos de la siguiente forma:

16 personas con jubilación patronal, que implica USD 480,00 de gasto mensual

30 personas con jubilación del IESS, que implica USD 600,00 de gasto mensual

Un total de USD 1080,00 de gasto mensual.

A esto se debe sumar USD 24.704,00 de décimo cuarto que se paga en agosto y USD 11.705,00 que se paga en diciembre. Anualmente se paga un total de USD 166.848,00 de nómina a colaboradores y jubilados.

La capacitación del personal se la realiza ahora en conjunto con todas las empresas de Hacienda Zuleta, con la asesoría del Ingeniero Andrés Espinosa. Se coordinan igualmente los exámenes médicos y todo lo que implica seguridad en el trabajo y prevención de accidentes. Estos procedimientos generan ahorro y permiten unificar y estandarizar los procesos en las tres empresas. Las capacitaciones recibidas son: Drogas, alcohol y tabaquismo, Riesgos psicosociales, Violencia doméstica, Sida y enfermedades por transmisión sexual y primeros auxilios.

AGRICULTURA

En este 2017 la agricultura generó una utilidad total de USD 42.728,64, 28% menor que la del 2016, a pesar que la pérdida de producto agrícola, disminuyó en un 31%.

La utilidad tuvo esta disminución, gracias a que en este año el precio de la cebada bajó a USD 18,00 el quintal y porque el acuerdo comercial que se tenía con la empresa TRIGOCER cambió. En el nuevo acuerdo solo nos pagaron por el arriendo de 100ha, obteniendo una utilidad de USD 11.700,00, 12% menos que el 2016 que fue de USD 13.279,05. El 2018 es el último año que se tiene convenio con TRIGOCER; luego de eso Zuleta y Anexas tendrá esa tierra disponible para realizar sus propios cultivos.

También en 2017 se realizó la siembra de 1,5 ha de habas, las cuales nos arrojaron una pérdida de USD 2.092,84, la razón fue que no se tuvo la mano de obra suficiente para la recolección de dicho cultivo; e incluso el precio de venta era bajo, por la oferta que había en el mercado.

En cuanto a la cebada, se sembró 68 ha, teniendo un rendimiento de 42,5 qq/ha, esto nos arrojó una utilidad de USD 24.976,58 que representa el 44% sobre el ingreso total de este cultivo.

También se vendió un inventario de avena y henolaje que quedó pendiente del año pasado dándonos una utilidad de USD 3.748,95.

OVINOS

Este proyecto en su inventario biológico tuvo un crecimiento del 6%, con una mortalidad del 6%; actualmente nuestro inventario está valorado en USD100.377,13.

En lo que respecta al resultado, el proyecto tuvo una pérdida de USD 11.437,04, es decir que para alcanzar un punto de equilibrio nos faltó vender al menos 5 borregos de 92lb mensuales y elevar el precio de venta de USD 1,25/lb a USD1,40/lb.

POTRERAJE

En el caso del potreraje, en el 2017 se realizó la renovación de 7 ha y el mantenimiento mensual de 15 ha, esto nos permite mantener una carga animal de 3 animales/ha y con un precio promedio por animal de USD 27,50, la utilidad fue de USD 2.469,02 (9% sobre ventas). Aún nos falta por renovar 6ha, con una inversión de USD 3.600,00.

Esta inversión nos ayudará a aumentar la carga animal en 3,8 animales por hectárea permitiéndonos tener hasta 58 animales en leche, este aumento de 9 animales en potrero de leche y con un nuevo precio de USD 33,50 por animal, aumentaría nuestra utilidad a 38% sobre el ingreso total anual.

El costo más alto y más importante de este proyecto es el fertilizante; nuestro objetivo para ser eficientes en la producción de pasto es fertilizar al menos 10ha mensuales; esto representará el 30% del ingreso.

Desde octubre la leche de los comuneros se entrega en Zulac, se hicieron varias mejoras en el manejo de las vacas para que incremente la calidad y cantidad de la leche.

TRUCHAS

En 2017 se mejora sustancialmente el manejo de inventario y se disminuye la pérdida, llegando a un mínimo en este año. Las pérdidas que se dieron en alevines principalmente fueron por el clima adverso y eventos fortuitos, pero ya no llegan a ser significativas como en años pasados. Se realizaron varios inventarios a lo largo de todo el año, lo que permitió un mejor control del crecimiento y de la cantidad de truchas. En 2017 se manejaron 24.940 alevines, 5000 de compra y la diferencia con producción propia. Se mantienen los ciclos para tener producción en épocas de mayor venta. La venta total fue de USD 22.000,00 el costo de venta de USD 22.554,00 hay una pérdida de US \$54,00.

BOSQUES

En el año 2017 se sigue trabajando con el ingeniero Sebastián Garzón (empresa FORHEGA) para el control y seguimiento de la siembra realizada en 2016 y gestión del incentivo forestal que se aplicó en el MAGAP. Se sembraron 45 hectáreas de eucalipto que están en muy buen estado. Se realizaron tres mantenimientos en este año, logrando un porcentaje de 90% de supervivencia. En este año se vendieron 14,2 hectáreas de bosques de pino, ciprés y eucalipto con la compañía NOVOPAN por un total de USD 74.935,33. El plan de manejo que aún se está elaborando debe incluir la replantación de los bosques aprovechados y el buen manejo de los ya existentes.

Además se elaboraron análisis de los cortes de árboles en el aserradero para vender productos más elaborados y no los árboles en pie. Se decidió ir generando un stock de tablones secos, para venderlos cuando se tenga un buen precio en el mercado. Los pinos del bosque mágico se están cortando en el aserradero para este fin.

MAQUINARIA

En el año 2017, en lo que respecta a servicios varios por uso de maquinaria la compañía obtuvo una utilidad de \$17.618,85 esto es un 69% sobre el ingreso de este proyecto.

HUMUS

En este año la venta de humus fue muy buena, se vendió toda la cosecha del 2016 y 2017. Se manejan actualmente 10 camas de humus, y se vende en bolsas de 2 kg y en quintales. Los ingresos en este año fueron de USD 10.781,00 y los gastos de USD 9.583,00

CUENTAS POR COBRAR

Nuevamente la Asociación Plaza Pallares solicitó pagar solo el capital de la deuda y no los intereses. Cancelaron USD 10.000,00 en el mes de noviembre de 2017 a pesar de tener firmado un acuerdo de pago. La solicitud de la Asociación es la condonación de los intereses, al igual que lo hizo ya el Banco de Fomento. La deuda total de capital más intereses es de USD 129.000,00. Para 2017 el saldo del año queda en USD 36.000,00. Se han tenido varias reuniones y negociaciones en las que se aclaró que la empresa no puede condonarle los intereses y que la deuda tiene que ser pagada, pero que existe flexibilidad en cuanto a los pagos, esperando a las cosechas y flujos de caja de la asociación. Se deben seguir manteniendo las conversaciones y no ejercer presión para que ellos puedan seguir pagando.

Los empleados a los cuales se les entregó los terrenos en Pan de Azúcar ya iniciaron el pago de la deuda por los terrenos. Se hizo un plan individual para cada uno y se facilitó el cobro a través del rol de pagos. Se hicieron reuniones individuales y en 2017 se recaudaron USD 19.000,00 quedando por recaudar USD 103.084, que se prorratan a 5 o más años de acuerdo a la negociación individual.

A más de esto, existen otras cuentas por cobrar relacionadas, en donde las compañías con valores más altos son: Zuplaza con un valor de USD 63.023,00 y Sainzueta con un valor de USD 31.051,00 (Ver Anexo N.2 Cuentas por cobrar)

PROYECCIÓN 2018

Al igual que el 2017, el año 2018 no tendrá mejoras significativas en cuanto a la situación del país, lo que afectará directamente al ejercicio de la empresa. Tenemos un problema de liquidez que nos están afectando desde octubre de 2016 y que debemos solucionarlo con estrategias y actividades que nos permitan tener mayor flujo en caja. En 2017 se siguió invirtiendo en las áreas que consideramos tienen más potencial dentro de la empresa, que son BOSQUES, OVINOS, POTRERAJE, SIEMBRA Y SERVICIOS. Desde 2019 la compañía mejorará sus ingresos en siembras ya que se termina el contrato con TRIGOCER y, luego de definir las hectáreas que se destinarán para venta, ya estamos en la capacidad de sembrar todos los terrenos restantes (aproximadamente 40 ha más). En 2018 se realiza la siembra de 35 ha de cebada donde se espera tener un rendimiento mayor al antes conseguido, ya que gracias a la fumigación de la maleza antes de la siembra se consiguió un mayor porcentaje de germinación. Además, se sembró 20 ha de avena de las cuales se espera cosechar 5 ha en silo para los ovinos y 15 ha en grano para la venta.

En cuanto a los ovinos, en 2018 se proyectó realizar 3 partos y gracias al acertado uso del recurso granza y cebada, para cebar los animales de carne, se ha obtenido ganancias de 110 gramos por día, lo que permitirá sacar los animales en diez meses o menos.

El primer parto que ya comenzó en el mes de febrero con 80 crías machos que saldrán a la venta en el mes de noviembre, el segundo en julio, con 50 crías machos que saldrán a la venta en mayo 2019 y el tercero en diciembre 2018 con 40 crías que saldrán a la venta en el mes de Septiembre –Octubre 2019. El último empadre proyectado para septiembre 2018 nos dará crías para febrero 2019 las cuales se podrán comercializar en diciembre 2019.

Es decir que la mayor cantidad de ventas de carne está proyectada para el año 2019. De igual manera se analizó la posibilidad de subir el costo de carne en pie en \$0,15/lb; esto es viable ya que se está produciendo animales de excelente calidad con el 45% de canal y carne magra por la edad de los animales. La proyección de ingresos y egresos para 2018 se encuentra en el Anexo N. 3.

VENTA DE TERRENOS

Para tener fondos de reinversión en proyectos productivos y solucionar las cargas que tiene la empresa se decidió vender los terrenos de Virgen y Guantug; un total de 147 ha de las cuales están negociadas ya 81 ha.

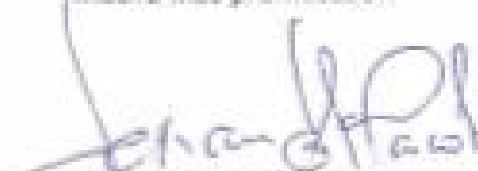
De las 81 ha está lista la promesas de compra venta sobre 20 ha, de las cuales se ha pagado ya el 70% del valor total. El saldo será pagado una vez que estén escriturados los terrenos.

Las otras 61 ha están ya desmembradas en el municipio y serán pagadas de contado luego de que les aprueben un préstamo en la cooperativa solicitada. Las 10 ha están ya en inicio de firmar la promesa de compraventa. Hasta la fecha se ha negociado un total de USD 508.300,00. Las próximas ventas (66ha) se realizarán luego de hacer un análisis de mercado, precios y oportunidad de venta.

Un pequeño porcentaje del dinero recaudado se utilizó para cubrir algunos pagos pendientes pero se debe generar un fondo de inversión que permita a la empresa atender las principales cargas financieras (jubilados y accionistas), además de tener financiamiento para los proyectos más rentables, que puedan seguir aportando al fondo de inversiones. Este fondo debe asegurar la operación de la empresa en los años siguientes. Las reuniones para viabilizar este fondo se deben hacer en este año.

Además, es urgente solucionar la deuda de los accionistas, que sigue creciendo. La propuesta para finiquitar este asunto es cruzar la deuda con las compensaciones pendientes que quedaron en la división preliminar de la hacienda. Para ello, parte del dinero de ventas debería ser utilizado para la escisión de los terrenos.

Pongo a consideración este informe de gerencia, el informe financiero y contable y mi gestión, seguro de poder continuar timoneando a Zuleta y Anexas hacia un norte mucho más prometedor.



Fernando Polanco Pizarra
GERENTE