

Informe de Gerencia de Zuleta y Anexas Cía. Ltda. 2010

Quizás este ha sido el año más duro de la historia de la Hacienda Zuleta desde la compra que hiciera José María Lasso en Febrero 19 de 1898. Vendimos casi el 20% de la hacienda para cubrir deudas y re estructurar la hacienda. Si bien, para los herederos, esta nueva etapa es una gran alegría, al cada uno poder sentir que es dueño de su pedazo de Zuleta. Hoy vemos a todos esforzándose para entender y sacarle el máximo a esta nueva aventura. Espero que para todos rinda frutos positivos y que todas las hacienditas salgan adelante, esto es algo importante y crucial desde mi punto de vista. Está claro que la administración de Hacienda Zuleta estará siempre presta a dar todo el apoyo que sea necesario.

Para Hacienda Zuleta también inicia una nueva etapa, si bien el inicio no ha sido tan alentador como para las hacienditas, pienso que poco a poco se van ventilando los problemas y aclarando la nueva dirección que tomaremos. Hay mucho por hacer en todas las áreas, en especial en la parte administrativa, pienso que es importante crear un equipo de trabajo eficiente y unido. Afinando la información para poder tomar decisiones acertadas.

En general Zuleta y Anexas, va perfilando su negocio hacia, en orden de importancia por los réditos generados en el 2010, la crianza y venta de ovinos; el cultivo, explotación y venta de bosques; el alquiler de maquinaria y bienes inmuebles; la producción y venta de forrajes y productos agrícolas; la producción y venta de humus de lombriz y biol; el alquiler de potrerajes a empleados; el proveer servicios a las hacienditas; la crianza de terneros ; venta de vegetales; la producción y venta de truchas y los rendimientos financieros.

Estoy seguro que las líneas de negocio se irán re estructurando a medida vayamos organizándonos mejor en las áreas de producción, las áreas con mayor futuro y potencial las veo en Ovinos, forestación, productos agrícolas y forrajes, humus y biol, alquiler de maquinaria, potrerajes y servicios a las haciendas. Entre las cosas que pensamos potencializar es el uso de nuestra marca *Hacienda Zuleta* en productos como: la producción de carne de borrego, ternera, etc., venta de productos agrícolas procesados (quínoa,

arroz de cebada, papas, etc., venta de productos del bosque (madera aserrada, pingos, plántulas, etc.), humus y biol en presentaciones pequeñas para venta al detalle y al granel, enolaje, plantas, vegetales, etc. Todo esto atado al concepto de "industrializar" los productos que producimos. Esa en mi opinión, es la Hacienda Zuleta del mañana, empresas integradas para producir eficientemente y vender con valor agregado, tanto productos agrícolas y ganaderos, como servicios y experiencias.

Laboral

Luego de arduas reuniones y escritos, hemos logrado llegar a un acuerdo con los dos empleados del área de construcción despedidos en Junio 2009, Víctor Escola y Segundo Carlozama, ambos plantearon una demanda en el IESS, en el caso de Escola, el IESS nos llegó a formular la glosa y a debitarnos de nuestra cuenta corriente el valor de \$7.670,00, sin darnos la oportunidad de defendernos. Logramos luego de meses, y algunas reuniones, la devolución de estos valores y la aclaración de parte del IESS de que los empleados agrícolas no tenían derecho a la afiliación antes de Agosto de 1986. Año en que Zuleta afilio a la mayoría de sus empleados. En el caso de Carlozama la demanda no llegó a la instancia de debito, precisamente por el antecedente de Escola. Pero en ambos casos la obligatoriedad de afiliación podría debatirse, ya que ellos hacían en general trabajos de construcción. Hemos logrado llegar a un acuerdo monetario con ambos, hemos logrado que ellos firmen en una notaría un acuerdo de que desisten de la demanda en virtud de que se había ya aclarado las dudas y que no tienen nada que demandar de Zuleta y Anexas. Con este documento, hemos ya iniciado el proceso en el IESS para que se desestimen las demandas y se aclare el asunto. Luego de esto cumpliremos el acuerdo monetario con cada uno, Escola \$5,500 y Carlozama \$8980. Si esto no se da, tendremos que seguir el juicio con el IESS.

Hemos hecho algunos análisis de otros empleados que podrían estar en este dilema de la obligatoriedad de la afiliación antes de 1986. Y aquellos que no fueron afiliados por alguna razón. Hemos identificado los casos y los presentaremos a la Junta una vez que tengamos los detalles.

Otro caso, que estamos re organizando es el de los ovejeros o cuidadores de ovejas. Este grupo por la naturaleza de su trabajo tiene condiciones especiales, que no cumplen con las leyes laborales. Asunto que debemos subsanar antes de que se vuelvan problema. Hemos ya iniciado una consulta para que podamos trabajar con horarios de trabajo que conjuguen las exigencias del trabajo con las leyes laborales.

También, me encuentro haciendo un análisis de los jubilados, grupo grande (50) el cual debemos ver opciones de bajar los rubros ya que significa un

peso muy grande en el costo administrativo de la empresa. Nuestras reservas acumuladas de Jubilación Patronal al 31 de Dic. del 2009 eran de \$780,984, con la liquidación de los 61 empleados incluyendo la JP, este rubro al 31 de Dic. Del 2010 bajo a \$454,211, de los cuales el 61,6% son las reservas para jubilados.

Las opciones serían el pago de la jubilación restante en un solo monto para aquellos que son más "jóvenes", estos rubros son altos y buscaremos el mejor método para ir liquidándolos de apoco. Quizás crear un fondo para esto. Les estaré informando más a fondo de esto.

Proceso de Escisión y división de lotes

El proceso de Escisión definitivamente se ha dilatado, principalmente ha sido por la formulación correcta de los planos por parte de Agromaps y por el atraso en la contabilidad, y quisiera decir también, que los asesores tampoco se lucieron por su claridad y disponibilidad. En principio estamos ya en las puertas de iniciar al fin la legalización del proceso. Es decir, se han hecho ya los estudios preliminares por los asesores contables Acevedo, e incluso tengo un análisis del Economista Quezada (quien fue el primer asesor que consultamos), se han cumplido con los correctivos que ellos, ambos coinciden en casi todo, han solicitado. Siendo lo principal el deshacer la figura del arriendo de la tierra en el proceso pre-escisión y usar mejor la figura de la venta de los semovientes. Este último tiene menor exposición para Zuleta. Agro maps ya ha cumplido con todos los planos, hoy nos entregan los del lote Crespo. Hemos terminado el balance y estamos ya preparando el balance a Marzo del 2011, Margarita esta ya al tanto de los detalles claves del proceso. Hemos incluido en el Plan de Manejo del Bosque Protector, ente que rige los procesos productivos en nuestra zona, la posibilidad de desmembración de lotes productivos, hemos también cambiado los usos que se les van a dar a la tierra de agropecuario a usos varios. Y de paso hemos solicitado el cambio de uso de áreas que estaban con bosques ha pastos y silvipastoril, esto en el caso de los lotes Plaza y Álvarez.

Esperamos que una vez que ingresemos este trámite al Municipio se le dé la celeridad necesaria. De nuestra parte ya somos unos duchos en el asunto y con la ayuda de Ricardo Casa y del personal del Municipio, pienso lo sacaremos bastante aceleradamente.

Luego de tener la autorización de desmembración, se procederá a la parte legal del trámite.

Cabe una nota adicional en cuanto al proceso usado en la Pre Escisión, la división en Julio 2010 de los lotes y hatos lecheros, complico un tanto el

proceso, ya que exponía a Zuleta a las autoridades, básicamente por el concepto de que Zuleta arrienda la tierra, se dedica a comprar la leche de SUS vacas y luego pagar a los arrendatarios que son además los accionistas de Zuleta. Es por esto que se decidió dar pie atrás al arriendo y se procedió a firmar contratos de compra venta de las vacas con cada uno de los dueños o empresas al 1ro de julio de 2010, y se procedió a facturar dichos valores recién en Diciembre. Porque el atraso?, básicamente porque no se ponían de acuerdo del cómo. Con una excepción, a la familia Álvarez se le factura en enero 2011, debido a que ellos mantuvieron durante todo el 2010 su operación en conjunto con la de Zuleta y Anexas.

Venta de Terrenos

Asociación Plaza Pallares:

Con la formalización del pago de la Asociación Plaza Pallares de los terrenos vendidos, se inicio el proceso de re estructuración de Zuleta y Anexas, la entrega de los lotes a los dueños, las liquidaciones a los empleados y el pago de deudas a proveedores y bancarias. La Asociación PP queda con una deuda pendiente a 5 años plazo, con vencimientos anuales y al 10% de interés anual sobre saldos. Hicieron su primer pago del capital 65 días tarde, y están atrasados los intereses. HE mantenido conversaciones con ellos, han tenido graves problemas con el clima, como todos nosotros, pero confío que ellos pagarán lo adeudado en el plazo solicitado, Julio 2011. Para los futuros vencimientos les he dado la opción de pagos anticipados al capital.

Ex empleados Pan de Azúcar:

Todos los trámites de escriturización se han terminado, se hizo una entrega formal de las escrituras en el mes de Marzo 2011, el cual lo procedió Galo Plaza P., como lo habían solicitado los empleados. Aquellos ex empleados que aun tienen saldos pendientes están cancelando, pocos se acogieron a la opción de Contado (6 meses plazo), el interés que estamos cobrando es el del 9,5% anual sobre saldos y con un máximo de 24 meses plazo desde la entrega de los terrenos, este plazo se cumple el 1ro de Julio del 2011. Para los empleados de las empresas del grupo, el interés y el plazo para cancelar el monto sobre el cupo de liquidación es el mismo, 9,5% y 24 meses. Tenemos uno que otro problema, pero confío todos se solventaran satisfactoriamente. Con todos los deudores hemos firmado letras para garantizar el pago.

Ex empleados EL Arriendo:

El caso del Arriendo es más complejo, no se ha podido escriturar, por haber una ordenanza del Municipio de Otavalo, de no escriturar lotes de menso de

50 hectáreas sobre los 3000 msnm. A pesar de las múltiples visitas de los empleados y nuestras, no se ha podido hacer nada. La semana anterior vino una delegación a solicitarme un cambio de área, ya que va hacer imposible el cambio de la ordenanza. Para esto hay que tomar una determinación, o se les paga estos saldos en dinero, o se hace un cambio en la zona, lamentablemente la única área posible, sería en la zona del Virgen, lote que fue asignado a los dueños en la división.

Carlozama:

Otra área con problemas, esta también por ordenanzas del Municipio de Ibarra que regulan el tamaño mínimo de lotes, calles y áreas verdes. Por suerte hemos podido apelar y luego de algunas idas y venidas hemos podido re ingresar el trámite al Municipio. Este martes sabremos si se ha logrado ya complacer en todo a los técnicos. Entre las gestiones que realizamos, fue irnos en comisión donde el Alcalde de Ibarra (GP, FP y un grupo de empleados) quien nos recibió con bastante apertura. Muy a pesar de José Alvear, Presidente de la Comuna, quien quiere que esa área sea destinada para la Comuna y la futura expansión de su área pública.

Antonio Gualacata:

Al empleado Gualacata de la comuna de Ugcha, se le vendió aprox. 5200 metros en los linderos occidentales de la Hda. Angla en el 2008, por un precio aprox. de \$16,500 por hectárea. Terrenos de la misma categoría vendimos entre \$3500 y 44500 la hectárea a la Asoc. Plaza Pallares. Yo le he indicado a Antonio que hablaría con la Junta para ver la posibilidad de re plantear el precio por hectárea de este lote. El aun no ha podido escriturar su lote.

Pago de Impuesto a la Renta Sobre la venta de Terrenos:

Esta fue otra de las sorpresa que ninguno de los varios asesores que nos asesoraron nos mencionaron. Me explico, *según el Art. 18 de la Ley de Régimen Tributario Interno, las ventas (ganancias) ocasionales de bienes inmuebles no serán sujetas al pago de impuesto a la renta. Se entiende como ocasionales cuando sean no más de dos transferencias en el año, o que no sea esta una actividad normal del negocio.* En nuestro caso, si hicimos más de una transferencia en el año, la venta a la Asoc. Plaza Pallares y la venta del Pan de Azúcar, la que significo más de 30 transferencias de dominio, todas escrituradas y registradas en el 2010. Al percatarnos de esto, tuve que reunirme con los asesores y luego con el Auditor Externo, ya que el asesor dijo que quizás el auditor pueda apoyarnos en que se declare como solo dos transferencias o la posibilidad de declarar 2 ahora (la grande y

alguna mas) y el resto el próximo año. A la final se decidió declarar tal y como ocurrió, ya que había suficientes anticipos como para cubrir el impuesto generado y evitar así más exposición ante el Fisco, la venta de la leche y la venta de los terrenos.

Servicios a Hacienditas

Poco a poco nos vamos organizando en la estructura de servicios a las hacienditas, pienso que aun estamos en pañales en algunas cosas. El tema de las deudas es el principal, el plazo e interés acordado para aquellos que se atrasen en sus pagos esta ya funcionando, pero pienso es importante analizar un poco más este asunto. También tenemos la constante preocupación de Oswaldo por tener tratos justos y equitativos con todos, exagerando a veces sus lecciones, las cuales a veces confunden a los empleados y enfurecen a los otros dueños. De nuestra parte queremos poder atender y servir a todos por igual y lograr entendimientos justos para la empresa sobre saldos pendientes, pero es importante entender que Zuleta no es una entidad bancaria. Dijo que hay que analizar la situación financiera, en parte a Zuleta le puede convenir ubicar sus excedentes de efectivo al 9,5% y no al 3 o 4%, pero debe haber limites a los montos y los plazos. La verdad es que a veces nos pasamos en los cálculos y apagando los incendios, y no en pensar en NUEVAS rutas de desarrollo para Zuleta. Estoy seguro que encontraremos los caminos más idóneos, entendemos que algunos no están en posición de endeudarse aun más, y que otros están ávidos por lograr la equidad total. En mi opinión, el interés de esta empresa y de todos, debe ser que a todos nos vaya bien, este bien definido de acuerdo a los parámetros de cada uno, todos son validos! Pero pienso no es tampoco una carrera a ser el primero, pero en desmedro del otro! Hemos analizado lo del uso de la maquinaria e implementos por las hacienditas, si bien es uno de los rubros de ingresos más interesantes , no es el idóneo, por lo menso como lo estamos haciendo. Es decir, hacerlo con tractores nuevos seguro es un buen negocio, pero con tractores viejos es una ruleta. Si es que se dañan el valor de reparación seguramente se come toda, o parte de la ganancia. Estamos terminando un estudio, que presentaremos en la próxima reunión, en el cual veremos, basados en nuestra realidad, la situación de la maquinaria. De ahí, propondremos la compra de 1 o 2 tractores nuevos.

Algo que está MÁS que claro para mí y para muchos en nuestro equipo, Zuleta y Anexas tiene MUCHO por recorrer en POCO tiempo, lleva algunos años de retraso en procesos de mejora, de eficiencia y de innovación. Pienso

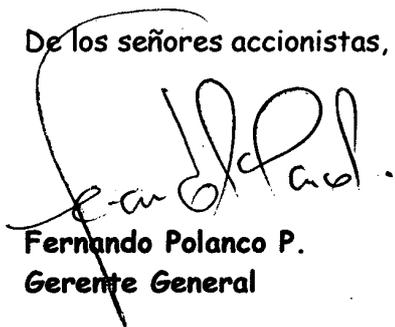
trabajar con aquellos que están convencidos de esto, con los que no quieren esto, NO pienso seguir trabajando y tendrán que salir de la empresa.

Pido a la Junta y sus representantes un poco de paciencia y apoyo, lo vamos hacer! Si es necesario hacer cambios estructurales los haremos, si es necesario invertir para poder progresar lo haremos, la CLAVE es mirar hacia adelante, mirar hacia atrás, tan solo, para aprender de los errores y nutrirse de los aciertos.

No me queda más que agradecer al equipo de trabajo de Zuleta y Anexas, a los convencidos del cambio y del futuro. Agradezco a Oswaldo por su tenacidad en impartir lecciones, pido sea a veces más cauto. A Galo Plaza por apoyar en las preguntas que hemos tenido y podamos tener en el futuro, y por dar el paso de cambiarse de oficina, lo que pienso era necesario, en especial por el simbolismo que esto traía. A Luis Alvarado que piense hacia adelante, que se empodere y crezca en su nuevo rol, buscando la eficiencia a través del control, de la delegación de funciones y de los procesos. Al resto del equipo yo se que podemos juntos re fundar la Nueva Zuleta y Anexas, que conjuntamente con Zulac y Zuturismo podrán, aun más, en alto el nombre de HACIENDA ZULETA. Confío plenamente que el 2011 será un año de crecimiento y será crucial para nuestra empresa.

Pongo a su consideración suya este informe y mi gestión, seguro de poder continuar timoneando a Hacienda Zuleta hacia un Norte muy prometedor.

De los señores accionistas,



Fernando Polanco P.
Gerente General

