

## Informe de Gerencia de Zuleta y Anexas Cía. Ltda. 2011

En mi informe del 2010 mencioné que el año que había pasado será recordado como el más duro que la organización seguramente ha pasado, refiriéndome a la decisión de los socios de vender parte de la propiedad. Esto sigue siendo verdad, pero la situación financiera y de desestructuración que la empresa está enfrentando por diversas razones, hacen del 2011 y del 2012 dos años extremadamente duros y decisivos para Zuleta y Anexas. Duros porque la realidad financiera la bordea a la quiebra, debido a una baja de la actividad productiva, por el tener que enfrentar juicios laborales de magnitud, procesos con los municipios de Otavalo e Ibarra que no se han podido finiquitar, por el no pago de cuentas pendientes por ventas de parte de algunos clientes y porque no se ha podido terminar el proceso de escisión que se inicio en el 2010.

Todo esto ha retrasado o parado la re estructuración de Zuleta y Anexas, hemos tenido por las realidades existentes que cambiar la dirección de la operación. En el 2011 la operación agrícola fue casi nula, debido a que se dedico gran parte del esfuerzo a apoyar la gestión de las nuevas empresas de los socios, las cuales estaban en un proceso de transformación de sus pastizales. En el 2011 se apoyo con decisión a estas operaciones ya que su exitosa actividad significaría para Zuleta y Anexas un ingreso muy interesante en servicios agrícolas que la empresa provee a estas unidades. Lamentablemente por la realidad de las altas inversiones que se tuvieron que hacer en dichas unidades, se atraso el pago por estos servicios a Zuleta y Anexas lo que ocasiono un desfinanciamiento de la empresa y un problema grave de flujo de efectivo

Aparte de los servicios, Zuleta y Anexas tiene en el 2011 sus mayores ingresos en la compra y venta de leche de las unidades productivas, la operación ganadera ovina, la venta de productos piscícolas, de lombricultura y por venta de madera. Un ingreso importante que estaba tomado en cuenta en el flujo de efectivo es el pago por la Asoc. Plaza Pallares, compradora de las tierras de Angla, del capital e intereses de dicha deuda. Lamentablemente esta asociación también ha tenido problemas en cumplir sus pagos a tiempo, cancelando únicamente el capital de la deuda recién en Julio, y aun estamos por cobrar el interés. Además de esto, hemos tenido que afrontar 2 juicios laborales con dos empleados del área de construcciones, que demandaban una compensación por la no afiliación al IESS de 1972 a 1983, llegamos a un acuerdo satisfactorio, pero esto también afecto el flujo. Este año 2012 tuvimos que afrontar otro juicio, el cual también fue también resuelto, si bien no ha significado un egreso de dinero, pero significo el pago del arreglo vía terreno. Y finalmente, estamos aun en la negociación de la liquidación de Galo Plaza P. que esperamos se termine el próximo mes. Esto último también a causado un disminución del flujo ya que Galo Plaza no ha pagado sus deudas con la empresa hasta que se terminen estas negociaciones.

## Producción

Si bien gran parte del 2011 fueron meses en los cuales el rumbo no estaba muy claro y los planes no se han logrado concretar, por razones que he descrito ya, el presupuesto del 2012 lo hicimos con miras a crecer, hemos retomado la actividad agrícola con excelentes perspectivas. Si bien seguimos viendo en el 2012 una situación muy difícil, con problemas aun presentes del 2011, pienso que estamos ya en camino a la re estructuración. A continuación detallo la actividad productiva que estamos llevando a cabo con notas sobre ella.

- **CEREALES:** Hectáreas sembradas en fines de 2011 e inicios de 2012, a ser cosechadas y vendidas a partir de agosto, el tamo es un subproducto de beneficio exclusivo para ZyA, a razón de 200 pacas por ha de cualquier cereal aproximadamente:

	ha	cosecha esperada (qq)	venta (qq)	precio de venta(USD)	TOTAL USD
Cebada	29	1450	1250	\$ 19	\$ 23.750
Avena	8	480	450	\$ 25	\$ 11.250
Trigo*	112	5600	1862	\$ 19	\$ 35.381
Tamo	149	29800	20000	\$ 0,85	\$ 16.900

\* la venta de trigo corresponde al % de participación de la venta según convenio con TrigoCer, quienes ayudaron a financiar la siembra de esta especie en este año.

Estos montos globales se dividieron para los meses donde se espera empezar a recibir dividendos, a partir de agosto hasta noviembre, esperando que los clientes cumplan con los pagos a tiempo. Los precios se calcularon en base a una estimación, los mismos pudieran cambiar según el mercado.

En el caso trigo, se hizo una alianza con Trigocer, de manera que tanto ingresos como egresos del proyecto, para el caso de Zuleta y Anexas representaban alrededor del 33% del total del proyecto, de ahí que del total de producción esperada, se vende un 33%.

Para el caso cebada y avena, al ser realizadas con fondos propios (cebada se consiguió un financiamiento sin intereses para 25 ha a través del Gobierno Provincial de Imbabura para ciertos insumos a ser cancelados en septiembre y que constan como egresos de semilla y fertilizantes agrícolas), los ingresos se calculan solamente restando el rendimiento obtenido luego de secado y clasificado del producto.

Las pacas de tamo se espera comercializarlas a empresas productoras de champiñones, tanto en el caso del trigo sembrado en sociedad, como en las siembras propias, todo el tamo es para beneficio total de ZyA. De esta manera, se trata de redondear el negocio de la sociedad con Trigocer.

- **HORTALIZAS:** El proyecto de Zuhuerto tiene un ingreso actual de USD 150 al mes, considerando que se mantenga para venta casi exclusiva para Zuturismo. Los productos que se entregan a la familia no tienen costo y se reflejan en los egresos de Hortalizas, aumentando el costo del proyecto,

según resolución de los socios. No se han considerado inversiones adicionales ni crecimiento del mismo para este año.

- **HENOLAJE:** Para este año solamente se cuenta con remanentes de producción de henolaje de 2011, que se esperan liquidar en los meses de febrero (USD 3926) y marzo (USD 1250). No se esperan siembras de hierba para este año porque las áreas de producción de este producto se han reemplazado por cereales y potreros para ovejas.
- **BOSQUES:** Se tiene estimado que en el rubro madera de bosques sin procesar, tengamos una venta anual de USD 10.700, divididos entre los meses de febrero y agosto, y correspondientes a las ventas de los ciertos pedazos de bosque situados especialmente en la zona de Angla, madera que está en estado de corte o en manchas de bosque situados en terrenos que igualmente se piensan negociar a ex trabajadores en la zona de Virgen. Para el segundo semestre del año se deberán evaluar las ofertas por los bosques grandes, pero como las negociaciones demoran, estimamos que ventas más interesantes recién se lograrían para el año 2013. De igual forma, el bosque de Santa Rosa tiene que terminarse de explotar (este bosque ya fue vendido y cobrado en años anteriores, solo resta que saquen la madera), para luego de eso proceder a la venta de otro sector del mismo bosque que ya está maduro y no se ha negociado, de igual forma, este ingresos será para el año 2013.
- **MADERA:** Este rubro de madera aserrada, tiene una proyección de venta de USD 400 por mes. Se debe considerar que los clientes principales de esto son la misma gente de la comunidad, así como pedidos puntuales de los socios y Zuturismo.
- **OVINOS:** Si bien la venta de ovinos al Municipio de Guamote se realizó entre fines de 2010 y el año 2011, el ingreso de la última cuota de pago está para el mes de febrero. Se estima lograr ventas de machos de casi USD 10.00 por mes según ofrecimiento de compra por parte del Municipio de Guamote y el Gobierno Provincial de Cotopaxi, de 235 machos entre las cuales se completan USD 35700 entre los meses de marzo a junio. De igual forma, habría una posibilidad de vender otros 145 machos adicionales para fin de año a los mismos proyectos, que completarían otros UDS 22500. En el tema hembras, las ventas se suspenden durante este año y parte del

2013, ya que al haber tenido ventas seguidas de pie de cría de hembras en años anteriores, hemos definido que las pariciones de este año 2012 y la primera del 2013, sirvan para reponer las maltonas necesarias para no perder la manada original y destruir el negocio a futuro. De esta manera, el tema de ventas de ovinos queda reducido exclusivamente a venta de machos para pie de cría en los proyectos mencionados y alguna venta esporádica del desecho de estas ventas, para introductores de carne y clientes particulares minoristas durante el año.

Para agosto se realizará la esquila anual, donde se espera vender unos USD 5500 de lana.

- **LOMBRICULTURA:** Se decide bajar el precio de venta para agilizar el negocio que se frenó cuando se decidió aumentar el precio del mismo el año 2011. De nuevo hay interés por parte de clientes conocidos, y estimamos que la producción actual del complejo de lombricultura, nos permita cubrir una venta mensual de USD 1000 durante el año. En el proyecto biol, al ser un insumo de difícil logística para su aplicación, se estiman ventas bajas (USD100 por mes) para este año.
- **TRUCHAS:** Según la estimación de Pablo Cordero, experto en truchas, quien ha sido contratado para que nos provea de un plan de reactivación del proyecto, ha estimado que a partir de marzo, las ventas mensuales sean de un tango se USD 5625 por mes. Esto obviamente estará supeditado a las condiciones hídricas de la planta de producción, especialmente en la época de verano.
- **OTROS INGRESOS:** Cada vez este rubro ha sido de mayor importancia para la empresa en cuanto a facturación y ventas, alcanzando unos USD 360.000 de ventas para el año 2011 en todo lo referente a alimento balanceado, fertilizantes, abonos, medicina veterinaria, semillas agrícolas y pastos, materiales y suministros y el alquiler de maquinaria y equipos. Esta modalidad se adoptó cuando se pasaron las vacas al manejo de cada socio, lamentablemente por regulación de directorio, se fijó una tasa de 5% de costo administrativo para beneficio de ZyA, por lo que no podemos hacer negocio más allá de esta cifra, sin embargo, por el volumen de ventas no es nada despreciable el beneficio esperado. El problema del sistema lamentablemente si ha sido que al ser una venta a propios socios, los mismos han quedado muchas veces en mora, lo que hace que el virtual negocio no se efectivice en la realidad, ya que la mora sigue aumentando, pero se

pretende solucionar en los primeros meses del año, cuando se espera recuperar una cartera vencida de casi USD 65.000 en manos de los diferentes grupos de socios.

También se ha previsto que los montos adeudados por ventas hechas durante 2010 y 2011 en cuanto a terrenos a empleados y ex trabajadores, finalmente se vaya efectivizando en este año, este rubro alcanza los USD 9623.21.

Además se ha previsto seguir con el proceso de venta de activos, especialmente maquinaria agrícola usada, con el propósito de ir renovándola paulatinamente, entre todo lo vendible, se espera alcanzar unos USD 25.100 en los primeros meses. Con esto, podríamos financiar la compra de un tractor nuevo (USD 42.000) que sirva en los proyectos agrícolas con mayor velocidad y por avance tecnológico reducir el gasto elevado que tenemos con la maquinaria vieja de ZyA. Se pretende asimismo comprar un bosque de pinos (USD 6500) propiedad de un socio, para ir reduciendo la deuda del mismo y poder aserrarlo para venta posterior de madera preparada.

En el tema egresos de administración, no se espera cambios significativos en el número de personal para este año, hay un aviso de una posible salida de un trabajador de madera para el mes de abril, el mismo que no se repondrá, de manera de ir en algo reduciendo el gasto de sueldos y salarios.

Lo que sí es preocupante, es que la empresa ha asumido como propios los gastos de Impuestos Prediales, Patentes Municipales y aportes a la Superintendencia de Compañías, que alcanzan para 2011 una cifra de USD92.200. Esta cifra incluye en distinto grado, lo que ahora está en manos de los accionistas y la casa que opera Zuturismo, cuya valoración es bastante alta y constituye alrededor de un 25% de la valoración predial de toda la hacienda. Esto mientras no se ejecute la escisión y se traspase legalmente la propiedad y los activos a los diferentes actores se seguirá asumiendo. Habrá que ver una manera legal de poder revertir parte de esto a la empresa, sino, constituye un egreso irreal a las operaciones de la misma.

El resto de rubros son bastante normales y corresponden a la operación rutinaria de la hacienda en sus respectivos proyectos. Tendremos que estar vigilantes de cumplir con las ventas proyectadas y observar bien el comportamiento de proyectos como truchas y lombrices, a ver si las mejoras proyectadas especialmente con la asesoría de Pablo Cordero, dan el rendimiento esperado, sino, históricamente han sido proyectos bastante irregulares que nos deben alertar según su evolución.

De igual forma, se debe estar vigilantes que el proyecto ovinos siga con la rentabilidad que acostumbra, cuidando de hacer las respectivas inversiones en

genética, que es de cierta forma costosa, pero que es un monto que se reduda en mejores animales y ventas estables para los años venideros. Si no se invierte en este proyecto, en el mediano plazo estaríamos abocados a problemas con la calidad de las crías, pudiendo ocasionar fallas en la oferta del pié de cría a la que las comunidades especialmente están acostumbradas.

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

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 2012 y 2013 serán años de renovación y espero de crecimiento y serán cruciales 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

