

Informe del Gerente General de Zuleta Y Anexas Cía. Ltda. 2012

Al igual que el 2011 , este año ha sido dedicado principalmente a tratar de obtener la desmembración de los lotes de los socios, requisito inicial para el proceso de escisión, también el desmembramiento de los lotes para los ex empleados de la zona de Ugsha y del Arriendo. En el área laboral , hemos continuado con la negociación de haberes con el ex Gerente Galo Plaza P. y los ex empleados Cesar Cacuangó y Ángel Anrango. En el área productiva, lo mas importante es el acuerdo con la empresa Trigocer S.A. para re activar las siembras de granos en la parte alta. Se continua con la producción de truchas, se contrato al Ing. Pablo Cordero para hacer un análisis de la capacidad instalada y el potencial de producción. En el área de lombricultura, realizamos una reorganización del área y continuamos con la producción y venta de humus. En el área de servicios , lamentablemente se tuvo que cortar los servicios a los socios que no pudieron cumplir con sus obligaciones a la empresa.

El 2012 ha sido un año duro para la empresa, un año que no dejo ver la luz al final del túnel, con problemas graves de liquides y debido a la inmediatez de las deudas , obligaciones laborables y el no pago de nuestros acreedores, no hemos podido lograr estructurar un futuro prometedor para la empresa. Llevamos un retraso importante en el proceso de pasar nuestros balances al nuevo sistema de NIIFS , requisito también ineludible para el proceso de escisión.

Durante todo el 2012 hemos estado continuamente negociando con los municipio de Ibarra y Otavalo para lograr se nos tramita la desmembración de los lotes de terreno adjudicados a los socios, y que actualmente se encuentran en un sistema de arriendo; y de los lotes del Tuqueres/Virgen y Arriendo en el Sector de Ugsha y Angla, imprescindible para poder cerrar el proceso de liquidación de los Ex empleados de la Hacienda Angla. Lo delicado de la situación y el tiempo que ha demorado el procesos, ha colmado la paciencia de los señores socios, con toda la razón, creyendo incluso, que es culpa de la Gerencia dichos retrasos.. A esto se le suma la demanda laboral de dos de los ex empleados por no pago de horas extras y feriados, los señores Cesar Cacuangó y Ángel Anrango, ambos se desempeñaron como ovejeros permanentes desde el 2008. Luego de una ardua negociación con los empleados y el abogado asignado por la Defensoría del Pueblo, se llevo a un acuerdo , el cual fue avalado por la Jueza Laboral, el abogado de la Defensoría y el Dr. Marcelo Díaz, abogado de la empresa.

Otro de los efectos de este retraso es que los señores ex empleados han procedido a tomar un abogado para que estudie la posibilidad de demandarnos por incumplimiento de la liquidación de haberes. Adjunto a este informe el Acta que los señores empleados leyeron en la reunión que mantuve con todos los ex empleados y sus familiares en Marzo del 2013. El contenido de dicha acta me tomo completamente por sorpresa, ya que las negociaciones, y casi todos los tramites y diligencias realizadas en el Municipio de Otavalo se hicieron conjuntamente con los delegados de los ex empleados para este fin. Debido a este

cambio repentino de actuar de los señores ex empelados , procedí a solicitar a nuestro abogado que se involucre en este caso por si las cosas se complicaban.

A mediados del 2012 fuimos informados por los Municipios de Otavalo e Ibarra que los Municipios se encontraban en un proceso de definición de sus fronteras, lo que ocasiono que en el proceso se nos cambie dos veces la frontera cantonal en el área de Virgen/Tuquerez y en el Arriendo, dichos cambios nos ocasionaron gastos adicionales con los agrimensores, ya que debimos hacer varios cambios en los planos topográficos , ya que cada municipio tenia su propia reglamentación del lote mínimo y del tamaño de las vías de acceso.

Otro problema que tuvimos , que contribuyo a que no se pudiera definir los lotes en estas áreas, fue la de marcación de las carreteras de acceso desde Ibarra y desde San Pablo. En el caso de Ibarra , el trazado fue cambiado tres veces, lo que acarreo re planificación de los lotes, gastos adicionales y largas esperas a que estos procesos terminen. Ya entrado el 2013 puedo decir que se ve la luz al final del túnel, la demarcación de las fronteras cantonales ya esta definida, los lotes del Virgen, Tuquerez y Arriendo han quedado casi en su totalidad dentro del Cantón Ibarra. Las carreteras ya están definidas y su ubicación ya se esta marcada , lo que posibilita la correcta planificación de los lotes con su respectiva línea de fabrica. Hoy nos encontramos esperando que se termine el proceso de Socialización de las ordenanzas cantonales y parroquiales , requisito imprescindible para que se aprueben dichas ordenanzas , se formule el Reglamento , instrumento que rige las desmembraciones de los lotes en el área rural.

Es así que el vital proceso de escisión tan crucial para la empresa y para los socios no se ha podido llevar a cabo. La empresa sigue asumiendo los valores por impuestos prediales, aportaciones a la Súper de Compañías y los adelantos por impuestos. Agravando aun mas la situación de la empresa, y desviando fondos que iban a servir para la re estructuración , para la creación de un fondo y para enfrentar las obligaciones futuras a con los jubilados y con los actuales empleados. Tanto es así que debemos buscar una salida contable y fiscal alternativa para poder afrontar los posibles escenarios que podríamos enfrentar con los organismos de control .

Informe de Producción

La parte operativa, de acuerdo a las cifras reflejadas en el balance general, a pesar de todos los problemas de flujo que impidieron un normal desenvolvimiento de la misma, generó una utilidad operacional, fue de USD 106.681,88, proveniente de los proyectos agrícolas, ganaderos, lombricultura y piscícola, que generaron ventas de USD 372.683, cuyos aportes principales a excepción del rubro leche (32%) que aún persistió por unos meses, a manera de intermediación, sin generación de réditos mayores para la empresa, fueron en su orden los ovinos (19%), cereales(18,5%), bosques y madera (12%) como los principales, dejando a proyectos como las truchas y lombricultura con porcentajes de aporte menores al 10%.

Refiriéndonos a los costos operacionales, la cifra de USD 266.002,06 tuvo como mayores aportantes igualmente aparte de la leche(45%), a los proyectos de ovinos(16%), truchas(11%), cereales y agricultura (10,5%).

Pero, resumiendo los proyectos por orden de margen de utilidad bruto comparando utilidades generadas sobre ventas, fueron: bosques y madera (67%), cereales y agricultura en general (60%), ovinos(43,25%) y lombricultura (20,27%), pero también hay proyectos a pérdida, que se han mantenido en esa tendencia como las truchas y el huerto, razón por la cual este último pasó a ser dirigido por la experta de agricultura orgánica y paisajista de Zuturismo, compartiendo el tiempo de la persona encargada entre las dos empresas. Evaluaremos en el próximo período la validez de esta estrategia, pero consideramos importante que el proyecto se mantenga por su impacto en el área turística. De igual forma, se contrató una asesoría en truchas para evaluar si el proyecto puede ser rentable en el mediano plazo, en las condiciones de agua existentes luego de las inversiones realizadas por las familia Alvarez y Zambrano en sus sistemas de riego.

De los proyectos no operacionales, que incluyen los negocios de compra y venta de insumos, alquileres, venta de quesos, potrerajes y otros ingresos, el rendimiento final fue de USD 71.576,71 (38,5% de margen de utilidad bruto), antes de los gastos no deducidos y el anticipo de mínima diferencia que son considerados otros gastos, y reducen la utilidad a USD 52.529,11(25,8% de margen sobre ventas no operacionales). Todo esto, a pesar de la decisión de dejar de vender productos a los accionistas por falta de pagos, que ocasionó que la intermediación se reduzca drásticamente.

El cuello de botella de la empresa siguen siendo los gastos administrativos (anexo 13), donde la cifra asciende a USD 209.385,85 licuando toda la utilidad que se pudo generar en la operación anteriormente señalada. Es decir, con toda la carga que implica la administración, el negocio resulta inviable mientras no se cambien las condiciones en las que fue dejada la empresa y no se encuentren otros ingresos cómo solventarla. De este total de gastos, el 47,62% corresponde a remuneraciones, honorarios y servicios ocasionales. La carga de impuestos asciende a casi el 13%, pero se debe señalar que esta la empresa asumiendo todo lo que en este sentido se generan de las operaciones de sus accionistas. La depreciación y la baja de activos por deterior también contribuyen con alrededor de un importante 21,1% de estos gastos.

A continuación, un detalle rápido de cada proyecto:

Cereales y Agricultura:

Se sembraron cultivos de cebada y avena de propiedad exclusiva de Zuleta y Anexas con lo que se tuvo disponible como flujo en el caso de la avena, y ayudados del financiamiento parcial del Gobierno Provincial de Imbabura y la Cervecería Nacional con su programa Siembra Cebada para dicho cultivo. Este préstamo consistió en financiar sin intereses parte de los insumos necesarios y pagar luego de la cosecha.

Fueron 37 hectáreas sembradas en fines de 2011 e inicios de 2012, cosechadas y vendidas a partir de agosto. La avena con 8 ha, produjo USD 6.383,50 con una

inversión de 1.912,26, dejando un margen sobre ventas de 70%. En cebada, para 29 hectáreas se invirtieron USD 14.060,31 que generaron USD 36.567,75, dejando una utilidad de USD 22.507,44 (61,55% de margen de utilidad bruto).

En el caso trigo, en vista de se hizo una alianza con Trigocer, ya que no hubo más flujo disponible, se diseñó un acuerdo de manera que, a partir del porcentaje de inversión individual de cada participante, se recuperaban las inversiones y se partía la utilidad del proyecto. Para el caso de Zuleta y Anexas representó finalmente un alrededor del 21% del total del proyecto, esto quiere decir que de los ingresos brutos del proyecto, se repartieron en el mismo porcentaje las utilidades del mismo, dejando en arcas de Zuleta USD 21.295,40.

Las pacas de tamo que originalmente se programó sean de beneficio exclusivo de la empresa, al resultar muy tardías las siembras y bajo el rendimiento, no tuvieron un efecto positivo tal como se esperaba en el resultado, ya que fueron pocas las hectáreas que lograron aprovecharse para el aprovisionamiento de material para el proyecto lombricultura y un remanente para la venta, que generó apenas una utilidad de USD 650,74. El resto de material se quedó en los llanos y se terminó incorporando al suelo para las siembras del periodo 2012-2013, en las que por su aporte de materia orgánica se esperan resultados agrícolas más satisfactorios. Se ajustó de la misma forma las fechas de siembra en el proyecto, de manera que las cosechas salgan a épocas adecuadas.

Se debe indicar que si bien el rendimiento ara Zuleta es menor, de no haber hecho esto, quizás el beneficio obtenido tampoco se hubiera logrado, ya que las tierras hubieran quedado en descanso.

Hay que evaluar este tipo de acuerdos, ya que se hacen exclusivamente frente a la falta de flujo para operaciones propias que generan mayor beneficio al final (65% vs 21%).

Hortalizas.

El proyecto de Zuhuerto tuvo un ingreso de USD 2.830,87, considerando que se mantuvo para venta casi exclusiva para Zuturismo y pocos clientes de la zona. Los productos que se entregaron a la familia no tuvieron costo durante casi el primer tercio del año, donde se tomó la decisión de cobrarlos, con la consiguiente baja en la demanda de los mismos debido a los costos de transporte para entregarlos en Quito, ya que adicionalmente se le suspendió la camioneta mensual de Nelson Nicolalde, que generaba un costo en transporte innecesario para la empresa y que fue compartido con el resto de filiales y trasladado a una vez cada mes en vez de semanalmente, sin problemas de logística graves y generando un ahorro importante en fletes.

Debido al costo de la mano de obra permanente y la compra de insumos, arreglo de invernaderos, así como a la pérdida de plantas por hongos en el invierno, el proyecto arrojó una pérdida de USD 1.661,65. A partir de la proyección de la misma, se tomó la resolución de cambiar la administración, que actualmente se encuentra bajo la tutela de la filial Zuturismo.

Bosques y Madera.

Se vendió los rodales de bosque de las zonas de Túqueres, Virgen (en la zona ofrecida a los trabajadores), Vista Lago y se reliquidó el bosque de Santa Rosa que estaba pendiente con ACOSA. El rubro de madera y bosques, alcanzó una

utilidad importante ya que de los USD44.015,65 de venta, solamente se invirtieron USD 14.238,93, generando un margen bruto sobre ventas de alrededor de 68%.

En madera procesada, no hubo una mayor incidencia, ya que el volumen de madera procesado no fue mayor, y en su mayoría se trató de madera de los socios que hicieron preparar a un precio preferencial.

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 se lo hizo a mediados de año. En el tema hembras, las ventas se suspendieron durante el segundo semestre del año, 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 quedó 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.

Esto generó un ingreso bruto de USD 70.813,02 que generó una utilidad bruta de USD37.121,02 .

Para agosto se realizó la esquila anual, donde se vendieron USD 5.313,72 correspondientes a algo más de 4000 kg de lana entre lana buena y mota. Esta cifra viene decreciendo, ya que a partir de las ventas realizadas con el fin de reducir la manada a pastar en las tierras potencialmente aprovechables ha disminuido el número y consecuentemente la cantidad de kilos esquilados.

Finalmente, para la mejora futura del rebaño, se adquirieron 4 machos puros de raza Poll Dorset, salvados de la liquidación de la Asociación Nacional de Productores de Ovinos (ANCO), a través del Dr. Richard Salazar, los mismos que han sido puestos en monta con miras a obtener en el primer trimestre del 2013 los futuros reproductores de las manadas comerciales que nos ayuden a mantener la calidad de la manada de Zuleta reconocida a nivel nacional y sur de Colombia.

Lombricultura.

Se decidió bajar el precio de venta para agilizar el negocio que se frenó cuando se decidió aumentar el precio del mismo en el año 2011. De nuevo hay interés por parte de los clientes conocidos, muy pocos por cierto, pero que nos han permitido mantener ventas de casi toda la producción, logrando una utilidad de USD 6.752,73 en una venta de USD 22.112,25.

Se espera seguir con la misma dinámica y en 2013 ojalá iniciar la venta de presentaciones más pequeñas de mayor margen de utilidad.

Truchas.

Se contrató a Pablo Cordero, experto en truchas, quien nos elaboró un plan de reactivación del proyecto, en base a la disponibilidad de agua a partir de las instalaciones de riego de los grupos Zambrano y Alvarez. Sin embargo, esta propuesta será implementada para en el mediano plazo lograr resultados positivos.

Para el 2012, aún arrastramos una pérdida menor de USD 964,38 debido a las muertes de truchas por pájaros y falta de caudales en verano. El proyecto de producción y venta fue positivo en USD 8790,28, pero como se mencionó afectado sobremañera por las muertes de truchas no programadas. Se tomaron medidas preventivas para el ataque de pájaros que han dado un muy buen resultado, de manera de poder estabilizar la pérdida de animales durante el último tercio del año.

Otros Ingresos

Si bien cada vez este rubro fue 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, surgió un gran problema cuando la mayoría de estas ventas que beneficiaban en precio a los propios socios por el precio final por el volumen de compra, los mismos han quedado con una mora enorme que hizo que el virtual negocio no se efectivice en la realidad. La cartera vencida superó los USD 65.000 respecto a este rubro en manos de grupos de socios, especialmente Plaza y Ponce, quienes han visto imposible seguir pagando de acuerdo a su situación particular. Éstos tenían como clave de su operación la posibilidad de tramitar préstamos productivos con el banco de Fomento o la CFN, usando como garantía los terrenos que debieron recibir luego de la escisión. Al retrasarse este proceso algunos de los socios se han visto con problemas financieros.

La venta de tierras ha llegado a un punto muerto hasta destrabar todo el problema legal que implicó los cambios de las Ordenanzas de los Municipios de Ibarra y Otavalo. Se ha mantenido a la gente relativamente tranquila ofreciéndoles la posibilidad de permanecer en el sector Túqueres Virgen, y se han hecho acercamientos concretos para negociar dos lotes del terreno denominado Arriendo que desocuparon los mismos ex trabajadores.

Al parecer la opción pronto será aceptada por Otavalo, de manera que en el primer trimestre del 2013 poder transferir definitivamente estos dos pedazos de terreno.

Ya en el tema de lo que quedó del lado de Ibarra, es por todos conocido que hay un retraso mayor, sin embargo, se adelantaron los diseños de la nueva lotización que contiene 18 lotes de terreno de la medida mínima aceptada por el Municipio que es de 2,5 ha. En el mes de agosto y septiembre, se comunicó a la gente del particular y se empezó a negociar precios, formas de pago e intereses para poder finalmente adjudicar estos terrenos, mientras se trató de ingresar el trámite definitivo. De nuevo, Ibarra suspendió la recepción de trámites para el área rural, ya que la Ordenanza Municipal aún no se revisaba y posiblemente este tema quede para su resolución definitiva en el año 2013. Esto está causando incomodidades en la gente ya que han pensado que la voluntad inicial se ha retrasado sobremañera.

Auditoria 2012

Existen algunos problemas con el proceso de auditoria de 2012. En acta Junta General Extraordinaria de Accionistas. del 31 de mayo de 2012 se seleccionó a la compañía ARPAUSA. Para que realizara la auditoría correspondiente a este año. Dicha compañía ha venido realizando este informe desde hace varios años. Sin embargo, existen algunos problemas para que esta no se haya efectuado hasta el día de hoy: Falta de tiempo de la compañía auditora, elevado costo de los servicios y el retraso en el proceso de las NIIFS. Es importante tomar una decisión sobre el cambio de empresa, por lo que se están buscando ofertas para poder escoger la más conveniente para Zuleta y Anexas. La mejor opción sería una auditora que opere en Ibarra, ya que eso facilita enormemente el trabajo nuestro y de los auditores.

Conclusiones

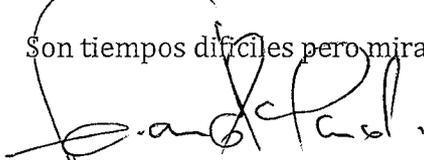
Esperamos que el 2013 logremos finiquitar el proceso de desmembramiento, entendemos que el proceso de reglamentación esta ya avanzado y se encuentra en cerca de la etapa de socialización. Paralelamente iniciamos ya el proceso de conversión de nuestros balances a las NIFFS y los libros sociales estan ya en orden, es decir todos los requisitos para seguir fluidamente con el proceso de escision estan listos y a la espera de la autorización municipal de la desmembración.

En cuanto a los procesos productivos estamos ya en franca mejoría y implantando modelos de gestión más eficiente, para así lograr mejores rendimientos y costos. Estamos gestionando las ventas de lotes de terreno de la zona de Chulcuguayco y los bosques de eucalipto y pino para poder pagar a proveedores y terminar los procesos de liquidación de algunos empleados. Una vez que recibamos la autorización de desmembración, procederemos a vender un lote adicional en la zona de Ugsha para financiar todos los procesos de escisión y para iniciar las negociaciones con los empleados que actualmente reciben Jubilación Patronal.

Una vez que todos estos procesos esten terminados, podremos decir que estamos listos para re fundar la nueva Zuleta y Anexas Cia. Ltda. Además que estamos ya a las puertas de que la vida de esta empresa llegue a los 30 años.

Con esto concluyo mi informe, lo pongo a consideración de los socios de la empresa, no sin antes agradecerle por la confianza depositada en mi y en nuestro equipo de trabajo.

Son tiempos difíciles pero miramos mas alla.



Fernando Polanco P.
Gerente General
Zuleta y Anexas Cia. Ltda.