

**INFORME DE GERENCIA DE ZONA DE APOYO LOGÍSTICO DE ESMERALDAS  
ZALSA CEM – AÑO 2014 –**

**PARA :** JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

**DE :** ING. FERNANDO MONCAYO RAAD

**FECHA:** ESMERALDAS, MARZO DEL 2015

## **1. INTRODUCCIÓN**

Se cumple un nuevo año de actividades de la empresa, así como de la gestión de esta Gerencia al frente de la misma. Por este motivo, se pretende informar, a través del presente documento, la situación de la compañía, y todas las actividades realizadas por parte de la administración durante el ejercicio económico que corresponde al año 2014.

El que concluye, es un año muy favorable para la empresa; ya sea por motivos coyunturales, o como resultado de las acciones llevadas a cabo para promocionar y dar a conocer la Zona de Apoyo Logístico (ZAL), y atraer nuevas actividades hacia ella, este periodo se constituye como un hito histórico dentro de la compañía por haberse obtenido los resultados más elevados desde su constitución hace ya casi 30 años. Estos resultados económicos evidencian un importante crecimiento del negocio y aportan optimismo a los objetivos planteados de llevar la compañía hacia logros mucho más importantes.

El reto más importante consiste ahora en confirmar que lo obtenido en este periodo no ha representado un año atípico, sino más bien que la compañía puede generar iguales o mejores resultados de ahora en adelante.

Todo esto en un entorno en el que la economía mundial aún no termina de recuperarse de la crisis financiera de 2008 y la recesión que se dio posterior a ésta. Por este motivo, el crecimiento mundial de la economía presentó el bajo nivel esperado, y para el año próximo tampoco se espera un mayor incremento, al persistir la desaceleración de China, y la recuperación de la zona europea y de Japón son muy lentas, así como también al evidenciarse problemas en Brasil y Rusia; y a pesar de que Estados Unidos muestra signos de que su economía empieza a recuperarse.

Parece ser que ni siquiera el desplome de los precios del petróleo y la apreciación del dólar lograrán contrarrestar los efectos negativos mencionados que impiden una gran recuperación de la economía mundial, y más bien, de acuerdo a expertos internacionales, lo que se vivirá en los siguientes años, será un giro en el ciclo económico, en donde los países emergentes podrían dejar atrás sus mejores épocas, y en el cual nuevamente las economías desarrolladas tendrán una mejor situación después de la crisis de 2008.

A pesar de esto, el país tuvo un crecimiento en su economía, sin ser sin embargo, lo que se había esperado para este año. Incluso, con la caída de los precios del petróleo y la apreciación del dólar, se espera un año difícil para la economía ecuatoriana, esperando un crecimiento mucho más pequeño que el obtenido en años anteriores.

El reto del país persiste enfocado en la política del cambio de la matriz productiva, y la sustitución de importaciones. Aún es mucho lo que se debe hacer para dar ese salto y lograr posicionar en los productores nacionales la idea de que la agregación de valor a sus productos puede generar mayores ingresos. Sin embargo, la principal preocupación del Gobierno para el año 2015 será el establecimiento de políticas y controles que mitiguen el impacto externo generado por los problemas descritos.

Es de esperarse que se impongan mayores restricciones al comercio exterior para evitar la salida de divisas por medio de las importaciones, en virtud de que se esperaría un escenario no tan favorable para las exportaciones por la apreciación del dólar y la pérdida de competitividad de las mismas debido a ello.

Las medidas del gobierno frente a las importaciones, y una potencial reducción de exportaciones por pérdida de competitividad, podrían afectar el volumen de carga del puerto de Esmeraldas, y por lo tanto la operación de la zona de apoyo logístico, por lo que se deberá estar muy pendiente de la evolución de este tema para analizar el posible impacto en los usuarios de ZALSA y en el comercio exterior en general. Sin embargo, a pesar de este panorama complicado para el país, en lo personal, no se espera que las operaciones actuales de la empresa se vean afectadas.

Por otra parte, el presente periodo ha permitido demostrar la conveniencia para el puerto de Esmeraldas de contar con una zona de actividades logísticas junto a él, que sirva como complemento a sus servicios y permita a sus usuarios tener la alternativa de trasladar su carga hacia la ZAL y mantener ahí su inventario hasta que sea requerido, liberando así los espacios en el puerto, que de otra forma se mantendrían ocupados y causaría problemas al puerto al momento de recibir nueva carga ya sea para su posterior embarque o internación al país.

2

## 2. ENTORNO ECONÓMICO

El contexto económico en el que se desenvuelve el país es un factor importante a tener en cuenta para poder tener claro todo el entorno de la empresa y así visualizar oportunidades y amenazas que estén relacionadas con el giro del negocio. Por este motivo, se presenta a continuación una breve descripción de algunos indicadores y variables que ayudan a tener claro el panorama futuro en el que se desenvolverá la empresa.

La economía mundial aún muestra signos de lento crecimiento, mostrando una modesta recuperación de los países de la zona europea, y que junto con el crecimiento de India y Reino Unido, contrarrestaron en algo la desaceleración de la economía de países como Japón y China. En 2014 el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial se ubicó en 3.3%, siendo ligeramente superior que el año anterior, y esperándose para 2015, de acuerdo al FMI, un crecimiento de 3,5%.

La caída de los precios del petróleo, junto con la depreciación del euro y del yen, son factores que respaldarían un crecimiento mundial, al aliviar las presiones de deuda y aumentar la inversión, sin embargo, este beneficio para la economía mundial, está compensado por los factores negativos para otras economías, tanto para las que aún enfrentan las secuelas de la crisis mundial, como para las cuales se espera un menor crecimiento potencial por los mismos efectos positivos antes comentados.

Tal como se esperaba, la economía de los países de la zona del euro salió de su periodo de decrecimiento y pasó a tener un pequeño crecimiento del PIB en 2014, de tan sólo 0.8%, esperándose para 2015 un crecimiento de 1.2%. La eurozona podría ser uno de los beneficiados de la baja en los precios del petróleo, así como también, la depreciación del euro frente al dólar puede nuevamente hacer más competitivos a países de esa región económica.

En América Latina y El Caribe, que tuvo un crecimiento moderado de su PIB de tan sólo el 1.1% en 2014, se espera que los efectos del desplome de los precios del petróleo y la apreciación del dólar afecten en mayor medida a países principalmente exportadores de crudo, como Ecuador y Venezuela. Este lento crecimiento de América Latina, resulta ser el más bajo desde el inicio de la crisis financiera mundial, y se debe principalmente a un estancamiento de la economía de Brasil, y a la recesión que se ha presentado tanto en Venezuela como en Argentina. Para 2015, el FMI pronostica un crecimiento del PIB similar, de tan solo 1.3%.

Este escenario mundial que se avecina para el año 2015, de bajos precios del petróleo y una apreciación del dólar, genera un panorama económico mundial complicado, ya que hay países beneficiados y perjudicados. Con los bajos precios, los importadores de petróleo se benefician, y los exportadores se perjudican. Es positivo para los importadores de materias primas, y negativo para los exportadores. La apreciación del dólar beneficia a los países relacionados con el euro y el yen, y perjudica a los más vinculados con el dólar.

Ecuador será uno de los países que se verá afectado negativamente por esta coyuntura mundial tanto de la caída de los precios del petróleo, como de la apreciación del dólar frente a otras monedas como el euro y el yen. En el primer caso, se reducirán drásticamente los

8

ingresos provenientes por la venta de crudo, y en el segundo caso, las exportaciones nacionales se harán menos competitivas frente a otros países. Por este motivo, existirán mayores riesgos y por lo que se deberá estar mucho más alerta para detectar como este panorama pueda afectar a la economía y específicamente al giro del negocio en el que la empresa se desenvuelve.

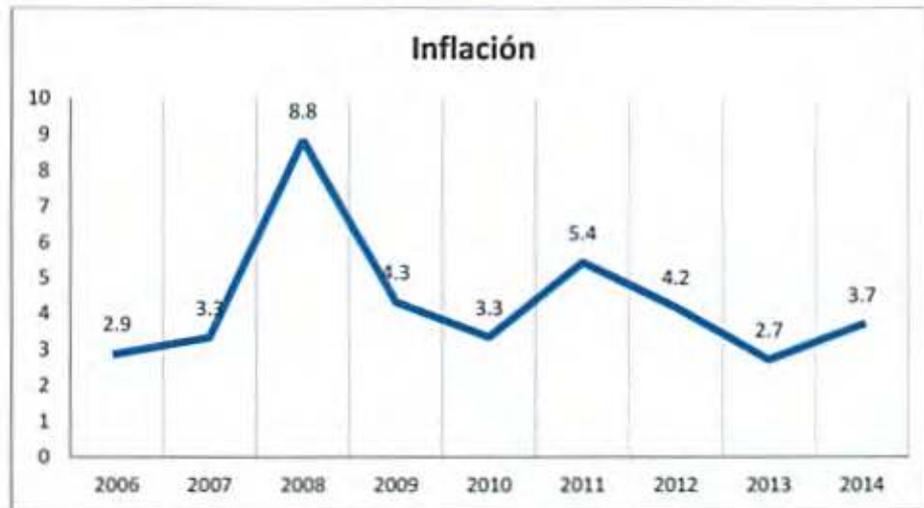
### Sector Real

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador tuvo en 2014 un crecimiento nuevamente de una magnitud de 3.8%, según datos del Banco Central, siendo este valor ligeramente menor a lo pronosticado por el Gobierno y por otros organismos que ubicaban un crecimiento de entre un 4.5% a 5% para este año. Se observa que el crecimiento viene mostrando una desaceleración en los últimos años, y, debido a las condiciones económicas mundiales analizadas anteriormente, se espera igualmente para 2015 un crecimiento menor al observado en 2014. Las expectativas de crecimiento se encuentran alrededor de un 3%, sin embargo, los criterios son variados, debido justamente a la incertidumbre en los precios del petróleo, habiendo quienes prevén un crecimiento de tan sólo un 1.5%.



Fuente: CEPAL

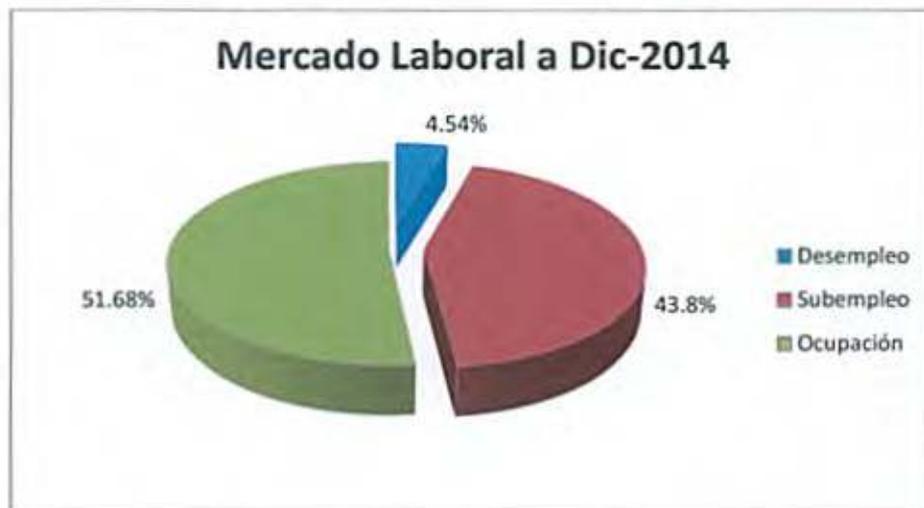
De todas formas, a pesar del menor crecimiento que lo estimado, la economía nacional tuvo un mayor crecimiento en comparación con América Latina que fue de tan sólo 1.1% como ya se dijo, y las estimaciones para 2015 también indican un crecimiento superior de la economía ecuatoriana en comparación con la de la región.



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de inflación para el año 2014 fue de 3.7%, presentando un nivel mayor al observado en 2013. Se puede decir que es una inflación normal y controlada, producto del crecimiento de la economía y por lo tanto no representa un valor inusual ni que pone en riesgo el poder adquisitivo de la población.

Otro indicador del sector real dentro de la economía, se refiere a la medición del desempleo en el país. De acuerdo a la información del Banco Central, la tasa de desempleo a diciembre de 2014, se ubicó en 4.54%. Esto muestra una ligera reducción respecto al año anterior en el cual fue de 4.86%.



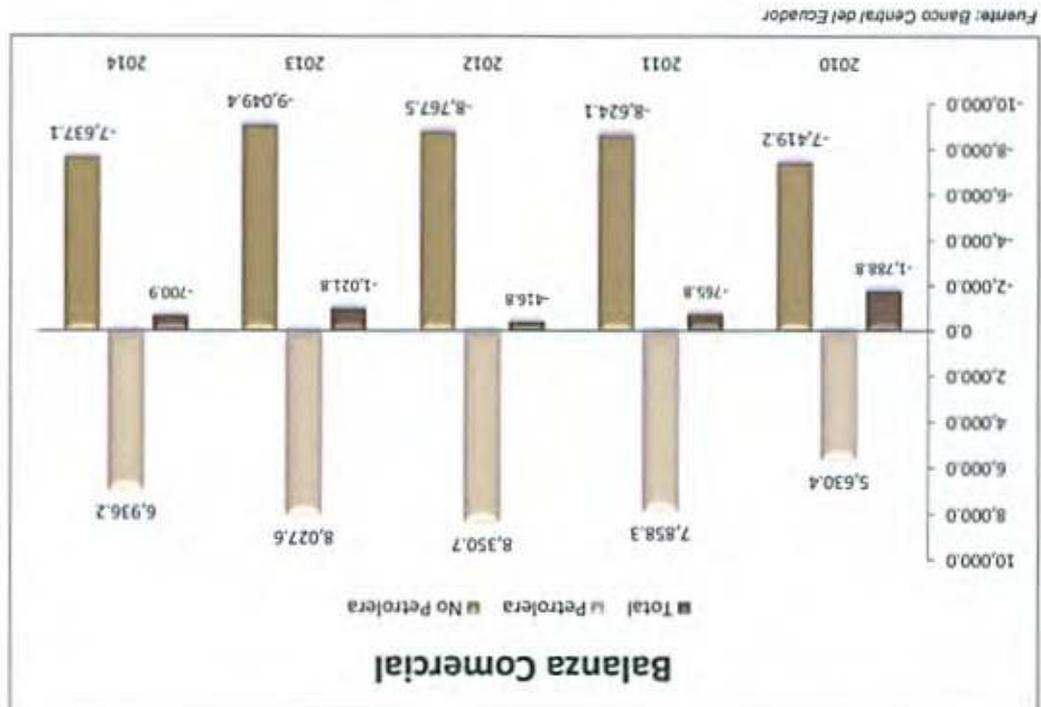
Fuente: Banco Central

4

## Sector Externo

Las políticas en el sector externo del país serán más intensas durante el próximo año debido a los factores externos antes analizados. No sólo que el petróleo, principal producto exportado del país, tendrá una marcada baja en su aporte a la balanza comercial total; la apreciación del dólar también afectará las exportaciones de los demás productos, y al final de 2014 ya se prevé la aplicación de medidas comerciales de salvaguardias para los vecinos Colombia y Perú, debido a la devaluación de sus monedas.

La balanza comercial total del país en 2014 presentó un déficit total de -\$700,9 millones de dólares, un poco menor a al déficit presentado en 2013.



Desde hace ya varios años, el reto planteado por el Gobierno es reducir el déficit de la balanza comercial. Es importante notar que el saldo de la balanza comercial petrolera, a pesar de ser positiva, ha sufrido una importante disminución, principalmente, se podría decir, que por la caída de precios del petróleo evidenciada a partir del mes de julio. De igual forma cabe destacar que el déficit en la balanza comercial no petrolera, ha disminuido también considerablemente, debido a un incremento en las exportaciones no petroleras, como se verá a continuación.



Fuente: Banco Central del Ecuador

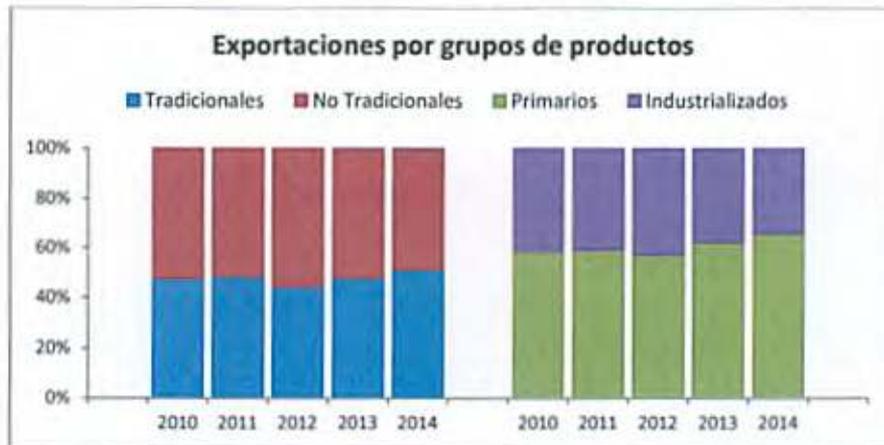
Las exportaciones totales (en valor FOB) se incrementaron un 3% en relación a 2013; sin embargo, como ya se analizó, se puede observar una caída en las exportaciones petroleras, que representan un 5.7% en relación a las exportaciones de 2013. Al mismo tiempo, las exportaciones no petroleras crecieron un 15% aproximadamente en relación a las mismas el año anterior. El incremento de estas últimas es lo que ha beneficiado al crecimiento de las exportaciones totales.



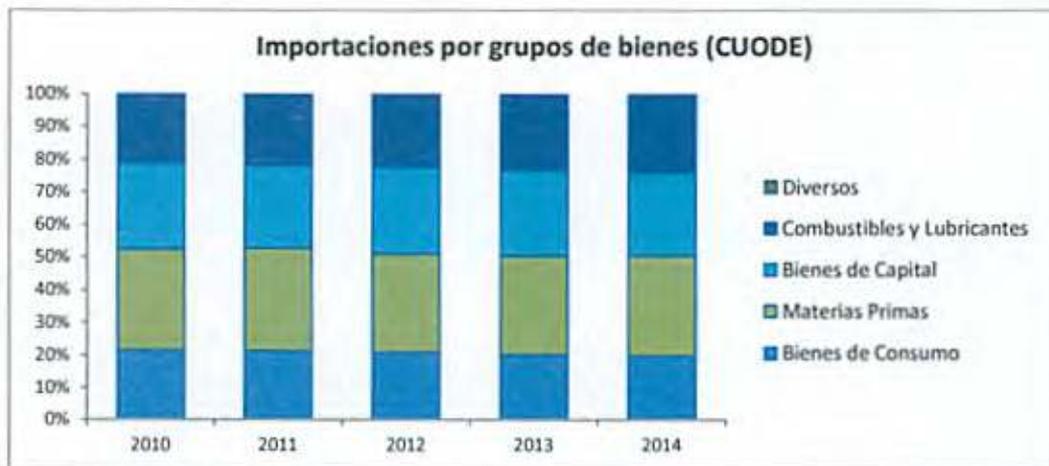
Fuente: Banco Central del Ecuador

Las importaciones totales durante 2014 se incrementaron ligeramente en 1.7% respecto al año anterior. Sin embargo, este incremento se debe casi en su totalidad a las importaciones petroleras, que crecieron un 4.7% más que en 2013. Por los datos que se han podido recabar, no se ha podido determinar si el incremento se debe a un aumento en precios o en volumen. Las importaciones no petroleras aumentaron tan sólo un 0.8%, mostrando que podría deberse a los controles y restricciones implementados por el gobierno.

24



En cuanto a las exportaciones no petroleras que realiza el país, se puede notar que el 51% de las mismas corresponden a productos tradicionales, y el 49% a productos no tradicionales. De igual forma, si se clasifican los bienes exportados de acuerdo a su grado de industrialización, se observa que en mayor proporción el país exporta bienes primarios, representando un 66% del total, y los bienes industrializados un 34%. Se aprecia que la composición en este sentido, no ha variado mucho, aunque si se nota un ligero incremento en la participación de los bienes primarios, que podría deberse a un incremento de precios en este tipo de productos.



Las importaciones ecuatorianas están compuestas por bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles y lubricantes, y bienes diversos. La participación de cada uno de estos dentro del total de las importaciones no ha variado mucho a lo largo de los años. En 2014, el principal rubro de importación fue el de materias primas con un 28.4%, luego los bienes de capital con un 23.4% seguido por los combustibles y lubricantes con un 22.6%, y finalmente los bienes de consumo que representaron un 18.4% del total. Esto muestra que las categorías comparten casi la misma proporción dentro del total de las importaciones, sin que exista un rubro que se destaque. Lo que se puede notar también,

10

es que existe un incremento del 5.5% en la importación de combustibles y lubricantes, y de un 3.2% en las materias primas.

### 3. SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Durante el año 2014, periodo al cual se remite el presente informe, la actividad de la empresa se desarrolló con normalidad sin que exista ningún evento que pudiera causar un efecto negativo en el funcionamiento de la misma. Por el contrario, se trata nuevamente de un periodo positivo para la empresa, en el cual se ha obtenido un resultado favorable tanto en la parte financiera, como en la ejecución de las actividades de la ZAL.

Los resultados positivos obtenidos en el presente periodo han configurado lo que, hasta ahora, se puede denominar como el mejor año de toda la historia de la compañía. La rentabilidad obtenida en el año es incluso mucho más elevada que el promedio de retorno alcanzado en pequeñas empresas de otros sectores económicos.

Tal como se analizará en detalle más adelante, la compañía ha logrado mejorar sus condiciones generales, alcanzando un incremento en su rendimiento, así como en su posición de efectivo, lo cual permite pensar en desarrollar e incursionar en nuevas iniciativas que puedan tener el potencial de generar aún más beneficios y llevar el crecimiento de la empresa hacia nuevos niveles en favor de sus accionistas y de la localidad.

Se había mencionado antes ya, que lo importante de este proyecto no era solo pensar en cuantificar el número de usuarios permanentes que se tenían, sino también la alternativa de utilizar los espacios de manera temporal y ocasional, ofreciendo la posibilidad a empresas importadoras o exportadoras, o incluso a operadores logísticos, de realizar cualquier actividad relacionada con el manejo de su carga a través del puerto de Esmeraldas, y que, por el hecho de encontrarse junto a él, pudieran obtener alguna ventaja en costos o en capacidad de respuesta de sus operaciones. Esta estrategia se vio reflejada en el presente periodo, al incrementarse la utilización media de los espacios para actividades temporales, y al requerirse la utilización de los mismos para el almacenamiento de los contenedores vacíos que retornan al puerto, luego de haber sido entregada la carga al importador.

La ocupación media de los espacios de la zona se ha incrementado, al igual que en años anteriores, manteniendo su vinculación con la actividad portuaria local, de acuerdo al objetivo planteado de aprovechar el uso de los espacios al máximo. En este sentido, continúan realizándose las tareas necesarias para promocionar la plataforma logística de Esmeraldas, y para atraer una mayor actividad logística hacia ella, realizando esfuerzos para mantener y mejorar la infraestructura básica con la que contamos para el desarrollo de las operaciones.

Por otra parte, siendo la carga petrolera como tubería y otra carga general uno de los rubros más importantes dentro del puerto de Esmeraldas, y a su vez, un importante segmento dentro de las actividades que se realizan dentro de ZALSA, no se espera que a corto plazo

disminuya este segmento, por lo que se puede pensar que la operación de la empresa podrá continuar sin inconvenientes, e incluso, con la generación de nuevos clientes y servicios, mejorar su rentabilidad.

Si bien para el siguiente periodo se presupuesta nuevamente un año favorable para la empresa en cuanto a los resultados, no se puede dejar de tener en cuenta cualquier situación externa que se presente en relación al riesgo económico que puede darse por efecto de la caída de los precios del petróleo y su impacto en la economía del país, y a su vez en las actividades que realiza la empresa o sus usuarios.

De igual forma, cabe destacar que los entes de administración y control de la compañía han realizado sus funciones con normalidad. El Directorio de la compañía se reunió continuamente; el Comisario cumplió con la revisión de las cuentas de la empresa regularmente; y de igual manera, se facilitó toda la información y se brindó todas las facilidades para que el trabajo de Auditoría Externa se lleve a cabo.

A continuación se presenta con más detalle un informe de las actividades realizadas y cumplimiento de objetivos en los ámbitos administrativo, operativo, comercial y finalmente en el ámbito financiero, en donde se analizarán los resultados obtenidos y la composición de los estados financieros.

### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa de la empresa se desarrolló con normalidad, buscando siempre hacer más eficientes los procesos mediante la organización de las actividades y correcta determinación de las responsabilidades de todos los colaboradores, con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva dentro de la empresa, y que todos se encuentren comprometidos con los resultados deseados.

Todas las acciones emprendidas en este sentido se llevan a cabo para lograr establecer una empresa ágil y con una elevada capacidad de respuesta ante los retos que se presentan, sin dejar de lado el cumplimiento a cabalidad de todas las tareas necesarias para el manejo eficaz de la compañía.

En primer lugar, en este ámbito, debo informar acerca del trámite de aumento de capital que fue aprobado por la Junta de Accionistas en el año 2013. Debo mencionar que durante este periodo se continuaron resolviendo las observaciones realizadas por la Superintendencia de Compañías, luego de la inspección realizada por uno de sus especialistas. Una de estas acciones fue la formulación de un nuevo libro de acciones y accionistas, previa autorización del Directorio, el cual se elaboró con la misma información y folios contenidos en el libro anterior, cambiando únicamente la estructura, agregando ciertos campos en los folios, que fueron requeridos luego de la inspección.

Una vez cumplidas todas las observaciones realizadas, se procedió a solicitar a la Superintendencia que se realice una nueva inspección para constatar el cumplimiento de las mismas. Luego de unos meses, se realizó la nueva inspección, sin embargo, hasta el momento, no se obtiene una comunicación formal por parte de la Superintendencia con el

R

resultado de esta nueva inspección. En vista de esto, se decidió buscar la opinión de un especialista de la Superintendencia, el cual ofreció sus observaciones respecto del proceso y dio recomendaciones acerca de las acciones que se deberían realizar para culminar con éxito el trámite de aumento. Estas acciones serán consultadas a la Junta en el momento que se requiera aplicarlas.

Se realizaron también esfuerzos para recuperar cartera vencida con varios periodos ya de antigüedad, teniendo como resultado de estas acciones la recuperación inmediata de un tercio de esta deuda, representando aquella de los años más antiguos; logrando además obtener compromisos de pago de los saldos con la aceptación además de la instrumentación de la deuda.

Por otra parte, el equipo humano que labora en la empresa se ha constituido en un pilar fundamental para su desarrollo y crecimiento. Cabe destacar que la actividad principal que la empresa realiza no es una actividad muy común, en lo que se refiere a la gestión y desarrollo de la ZAL, por lo que la experiencia que adquieren los colaboradores se vuelve un factor determinante para la ejecución de las tareas regulares. Esta experiencia adquirida, junto con la juventud presente en los colaboradores ofrece una mezcla de ímpetu, ambición y deseos de éxito que benefician el desempeño de la compañía.

Existió, eso sí, cierta rotación de los colaboradores, ya que, por motivos personales, algunos decidieron dejar la empresa en el presente periodo, haciéndolo siempre en los mejores términos, y sin que esta situación afectara al normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

Para finalizar, debo informar que el Directorio se reunió de manera regular durante el año, brindando toda su experiencia y apoyo para la gestión de la empresa. Se ha mantenido siempre informado al Directorio de todos los hechos relevantes para el accionar de la compañía, se han analizado los estados financieros con regularidad, y se ha discutido siempre las mejores alternativas de crecimiento; contando en cada ocasión con su acertado criterio y sesudo análisis en contribución a esta dirección.

Cabe indicar que, durante el presente periodo, el Presidente de la compañía, Ing. Rafael Plaza, presentó su renuncia a dicho cargo, debido a la eliminación de los directorios de las autoridades portuarias del país, y la salida de su cargo como Presidente de APE. Ante esta situación, el Directorio de ZALSA solicitó al Ing. Plaza que se mantenga en el cargo hasta ser reemplazado por la Junta de Accionistas. En el mes de Septiembre se llevó a cabo la Junta Extraordinaria, en donde se designó como nueva Presidente de la compañía a la Eco. María Gabriela Banguera, y donde se nombraron nuevos representantes al Directorio.

### **Gestión Operativa**

El funcionamiento y operación de la Zona de Apoyo Logístico durante el presente periodo, se realizó sin inconvenientes. Todas las actividades realizadas por los usuarios de la zona, tanto permanentes, como aquellas empresas que hacen uso de las instalaciones de forma temporal u ocasional, han sido desarrolladas regularmente y con toda normalidad sin que

se hayan presentado hechos que pusieran en riesgo la continuidad de las operaciones dentro de la ZAL.

Es importante destacar el hecho de que se cuenta con una base de usuarios permanentes con una actividad regular, que generan un flujo estable de ingresos, lo cual permite a la empresa buscar utilizar los espacios con operaciones temporales para darles una rotación que puede generar mayores ingresos que si estuvieran ocupados permanentemente. De igual forma, esto permite buscar incursionar en nuevas actividades que diversifiquen el portafolio de servicios que se ofrece, para a su vez, incrementar la rentabilidad la empresa.

Como ya se ha mencionado antes, el mantenimiento de todas las instalaciones es un rubro importante dentro del presupuesto de la compañía, ya que se debe mantener en buenas condiciones los patios, vías, aceras y bordillos, las instalaciones eléctricas, de agua potable, telefónicas, alumbrado, y otras de infraestructura básica; al igual que las estructuras que son de propiedad de la empresa. Todo esto con la finalidad de que los usuarios actuales y futuros perciban un valor agregado en la realización de sus actividades dentro de nuestras instalaciones. En este sentido, se ha logrado establecer además, el cobro a los usuarios permanentes de una alícuota para el mantenimiento de las instalaciones de uso común, que aporta en algo a la carga de los gastos de la empresa en este rubro.

Durante este periodo se ha continuado con el mejoramiento de la infraestructura básica, siguiendo con lo iniciado en el año 2013. Una vez que se concluyó el corte de los árboles que afectaron las aceras y bordillos, se dio inicio a la reconstrucción de las mismas, comenzando con el retiro y desalojo de las raíces, para posteriormente realizar el trabajo de fundición. Se ha planificado la realización de esta obra por etapas, iniciando por el tramo de la vía principal, la cual presentaba los daños más considerables. Esta es una obra que requiere una importante asignación de recursos, pero que sin embargo, como ya se evidencia en los tramos concluidos, mejora enormemente la imagen de toda la zona, al mismo tiempo que brinda una mayor seguridad a los peatones que circulan dentro de ella.

Por otra parte, además de la utilización de los espacios para las actividades de almacenamiento de carga, manejo de inventarios, desconsolidación de contenedores, en donde únicamente la empresa arrienda los espacios para su ejecución, en el presente periodo surgió la oportunidad de almacenar contenedores vacíos de la línea naviera Maersk, quienes solicitaron el servicio para mantener un inventario dentro de la ZAL. El requerimiento de este cliente fue realizado con muy poca anticipación, lo cual demandó todo nuestro esfuerzo para implementar en un lapso de tiempo muy corto el proceso de recepción, inspección y despacho de los contenedores, organizando el recurso humano, materiales y maquinaria necesarios para esta tarea. A pesar del reto presentado, y luego de solventar pequeños errores por efecto del inicio en una nueva actividad, se logró implementar con éxito esta operación, la cual se llevó a cabo desde Junio a Octubre.

El almacenamiento de los contenedores vacíos llegó a ocupar una gran parte de los espacios disponibles de la zona y requirió que se incurra en gastos para la adecuación de los patios que iban a recibir los contenedores, en virtud de la altura de apilamiento requerida y el peso de las máquinas que los manipulan. De igual forma, al observar que los espacios se ocupaban muy rápidamente, y con la aprobación del Directorio, se tomó la decisión de

4

realizar una inversión para la compactación de uno de los lotes para que pudiera tener las condiciones de recibir los contenedores vacíos. Esta obra, al finalizarse, fue registrada como parte de los activos de la empresa.

En total, durante los cinco meses que se realizó esta operación, se llegaron a ocupar alrededor de 20,000m<sup>2</sup> de espacios, y llegaron a ingresar casi 3,000 contenedores de distintos tipos y tamaños.

En general, durante el presente año, el total de la carga que tuvo alguna operación dentro de la zona de apoyo logístico, tanto de importación como de exportación, fue de 137,500 toneladas (Tm) aproximadamente, observándose una disminución del 16% aproximadamente con respecto al total movilizado en 2013.



Como se puede observar en el gráfico, en donde se ha tenido una mayor reducción es en la carga de graneles sólidos, que está representada por las astillas de eucalipto que son exportadas por el usuario Expoforestal S.A., que si bien tuvo igualmente dos embarques durante el año, se redujo el volumen exportado por esta empresa. Se nota una ligera recuperación de los volúmenes de graneles líquidos que en su totalidad se refieren a la exportación de aceite crudo de palma, el cual es acopiado dentro de ZALSA previo a su embarque.

&



Al observar la composición de la carga total movilizada, se puede observar que los graneles sólidos han disminuido su participación, reduciéndose a sólo la mitad del total, y que junto con los graneles líquidos, componen la mayor parte de toda la carga, con un 70% del total. La carga general mantiene su participación de casi una cuarta parte del total, y en donde la carga contenerizada mantiene el mismo porcentaje.



Si se observa el gráfico anterior, se puede notar que, por efecto de la reducción de la carga correspondiente a las astillas de eucalipto que son exportadas, el total de la carga de exportación también se ha reducido del 69% al 64% y la de importación incrementa su participación al 36%.

sp



Si se realiza una comparación del movimiento de carga en relación al total de carga operada por el Puerto de Esmeraldas, se puede notar que el total movilizado por ZALSA representa un 14% del total movilizado a través del puerto. Sin embargo, es interesante notar que, si tan sólo se observa la carga de exportación, el 40% de lo exportado a través del puerto es carga despachada desde la ZAL.



El indicador que mide la eficiencia en cuanto a la ocupación de los espacios muestra un incremento en comparación con años anteriores. Durante el año 2014 se logró mantener una ocupación media del 75%, comparada con el 68% que se obtuvo en 2013 y el 56% de 2012. Esto nos indica que se están ocupando cada vez más espacios y durante un periodo mayor de tiempo, mostrando un creciente interés de parte de las empresas de comercio exterior por utilizar las instalaciones, y lo que nos confirma el optimismo de que es posible continuar con el crecimiento y desarrollo del proyecto de la ZAL.

4

## **Gestión Comercial**

En el ámbito de la gestión comercial de la zona de apoyo logístico, se ha mencionado ya la importancia de realizar una promoción activa de la plataforma logística para dar a conocer los beneficios que se pueden obtener al hacer uso de sus instalaciones.

En este sentido, regularmente se han realizado acciones de publicidad y promoción en medios impresos especializados y que se estima tengan alto impacto dentro de potenciales clientes. De igual manera, se mantuvo permanentemente reuniones y visitas a grandes empresas del país para promocionar el uso de los espacios, dando esto como resultado, que una empresa de gran renombre haya finalmente confirmado a finales del año sus requerimientos de espacios para 2015.

Se ha continuado trabajando en conjunto con el Puerto de Esmeraldas, manteniendo reuniones de trabajo para analizar oportunidades de negocios, y plantear estrategias para atracción de carga, pensando siempre en las sinergias que se pueden lograr reconociendo la complementariedad que existe entre ambas instituciones.

Se organizó también una visita al aeropuerto de Latacunga, con la finalidad de conocer el funcionamiento de carga aérea, y pensando en la posibilidad de, en algún momento, potenciar el desarrollo de esta actividad por nuestra ciudad. En este mismo viaje, se mantuvo en Ambato una reunión con los directivos del parque industrial de esa ciudad para realizar acercamientos con las industrias que funcionan en dicha plataforma y dar a conocer las ventajas del puerto de Esmeraldas y de la ZAL, pensando en la generación de nuevas oportunidades de negocios.

En el presente periodo se tuvo también la oportunidad de realizar la promoción de la plataforma a nivel internacional. Tanto el gerente como uno de los miembros del Directorio asistieron al Foro Mundial de Plataformas Logísticas que se llevó a cabo en México, y en donde se trabajó en dar a conocer en estas instancias tanto el proyecto de la ZAL como las características del Puerto de Esmeraldas. De igual forma se realizan importantes contactos para la generación de nuevas actividades en la zona.

Como resultado de la participación en el Foro de plataformas logísticas, unos meses después se coordinó la visita de los representantes de un importante grupo logístico con presencia en México y Estados Unidos, los cuales se mostraron interesados en establecer una base de operaciones en el país, incluyendo el puerto de Esmeraldas, y con los cuales se discutió la posibilidad de establecer alianzas para convertir a ZALSA en su brazo ejecutor en todo el país de las actividades que puedan realizarse.

De igual manera, se participó en la ciudad de Ipiales, Colombia, en un encuentro binacional de negocios, organizado por la Cámara de Comercio de esa ciudad y en donde se dio a conocer ZALSA y el Puerto de Esmeraldas a empresarios de la región, teniendo buenas expectativas por la aceptación y cantidad de reuniones mantenidas. Así mismo, en la ciudad de Guayaquil se realizó la Macrorueda de negocios del país, organizada por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PRO ECUADOR, a la que fuimos invitados por este organismo y en donde, durante los 2 días del evento, los exportadores

ecuatorianos se reunieron con compradores de los países invitados, en citas previamente acordadas, con la finalidad de ofertar sus productos. El objetivo de ZALSA fue obtener experiencia en este tipo de eventos para orientar de una mejor manera a los usuarios de Pro Ecuador, así como también promocionar la plataforma y sus beneficios logísticos tanto a los exportadores ecuatorianos como a los compradores internacionales que se dieron cita en este lugar.

Finalmente, en el marco de una política de aporte a iniciativas en beneficio social, educativas y de desarrollo local, se han llevado a cabo reuniones con funcionarios del Ministerio de Industrias, de la Universidad Luis Vargas Torres; se ha auspiciado la organización de congresos en la Universidad Católica sede Esmeraldas; se han realizado charlas a estudiantes de esta ciudad y de otras ciudades, que han visitado las instalaciones; se auspició también la campaña de prevención del cáncer de mama de la Fundación Poly Ugarte, motivo por el cual se organizó una charla en nuestras instalaciones, dirigida a las mujeres que laboran en las empresas usuarias de ZALSA; se colaboró con la adecuación del parque infantil del barrio El Arenal, entre otros aportes que regularmente la empresa realiza a distintas iniciativas locales. En este sentido, se tiene previsto continuar aportando con iniciativas de este tipo, pensando siempre en la política de creación de valor compartido.

### **Gestión Financiera**

Los resultados económicos para el periodo contable 2014 reflejan un año muy favorable para la empresa, habiendo generado una utilidad bruta antes de impuestos y participación de trabajadores de \$215,521.70, la cual, luego de descontar la participación de trabajadores, impuestos y reserva legal, presenta una utilidad neta para los accionistas de \$127,919.47.

Esto representa, como ya se dijo, un hecho histórico para la compañía, siendo estos beneficios los más altos que se hubieran obtenido a lo largo de su operación. La intención es continuar con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa en beneficio de los accionistas.

A continuación se analizan con más detalle ciertas características de los estados financieros del presente ejercicio que presentan la situación de la compañía en este ámbito.

#### **Estado de Resultados ejercicio 2014**

Los ingresos totales de la compañía durante el ejercicio, por el valor de \$674,200.72, correspondientes a las ventas de servicios y otros no operacionales, registran el nivel más elevado de la historia. Esto quiere decir que, en lo que respecta a las ventas, llevamos dos años seguidos superando los niveles históricos presentados hasta entonces, e incluso en éste mejorando en 1.7 veces a los ingresos presentados el año anterior, que a su vez consistió en el más elevado hasta entonces.

X

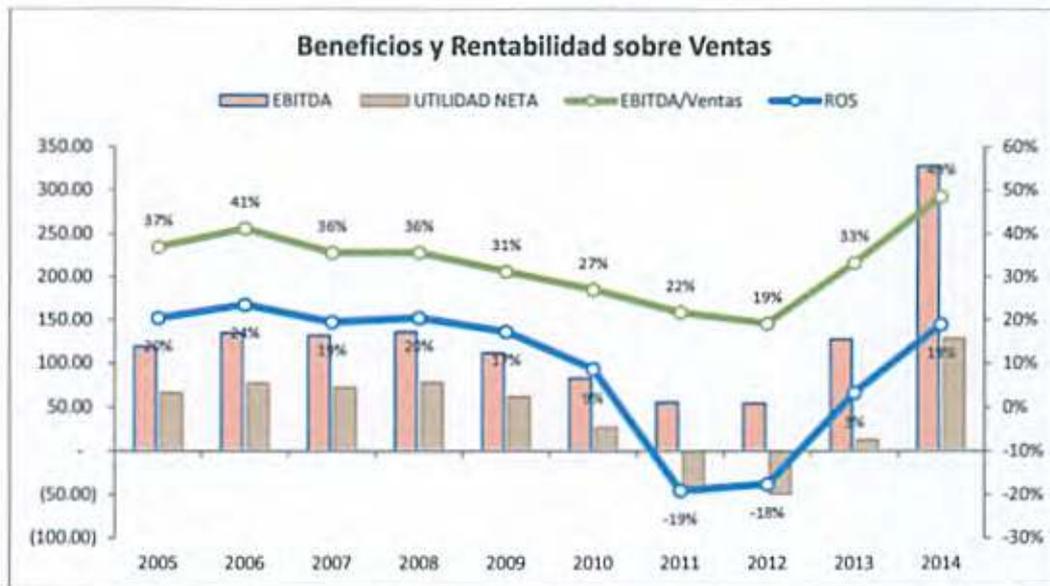


El crecimiento de los ingresos respecto del año anterior es del 76%, lo que representa una confirmación de la tendencia de crecimiento que se presentó en los dos periodos anteriores. Cabe indicar que se presenta cada vez un reto mayor al tratar de superar los ejercicios anteriores y mucho más teniendo unos incrementos considerables como el presentado en este año y el año anterior, sin embargo, estamos confiados en que aún existe una gran posibilidad de crecimiento.



Como se puede observar en la figura anterior, el crecimiento de los ingresos también llevó a un incremento de los gastos, por motivo de que la nueva actividad que se presentó y que generó una buena parte de los nuevos ingresos, también requirió que se incurran en gastos relativos a esta actividad. Sin embargo, se aprecia que la diferencia entre el incremento de ingresos y el aumento del gasto es muy positiva, indicando esto que los ingresos crecieron en mucha mayor medida en comparación con los gastos.

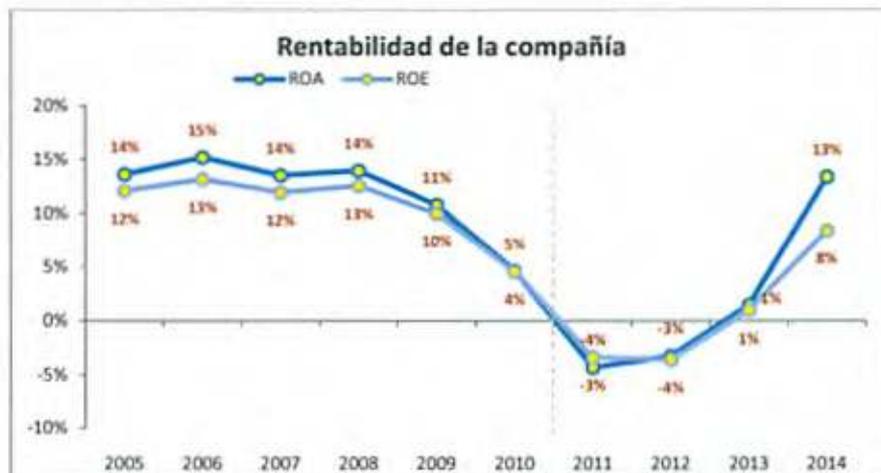
A



Las ganancias provenientes netamente de la operación del negocio, sin tomar en cuenta las depreciaciones y amortizaciones, los impuestos, ni los intereses, se denominan técnicamente como el EBITDA, por sus siglas en inglés. Este valor es muy útil no solo para mostrar el flujo neto de la operación en el periodo, sino también para comparar los resultados obtenidos en diferentes periodos en los cuales los montos de los activos eran diferentes, e incluso, en el caso de nuestra empresa, para comparar periodos en los cuales no se debía pagar impuesto a la renta por estar dentro del régimen de zonas francas. Teniendo esto en cuenta, podemos observar en el gráfico anterior, que durante los últimos diez años, y en realidad a lo largo de su historia, la empresa siempre ha mantenido un EBITDA positivo, y que en 2014 se tiene un pico importante en este valor mostrando un incremento considerable. También se puede observar en el gráfico la utilidad neta positiva del periodo y notar la proporción del EBITDA que es reducido por efectos de las depreciaciones, impuestos y participación de utilidades.

En el gráfico se presentan también dos indicadores de la rentabilidad de la empresa frente a las ventas. El primero, que mide el retorno del negocio propiamente dicho (EBITDA/ventas), muestra una rentabilidad del 49%; y el segundo indicador, que muestra el retorno neto obtenido sobre las ventas del periodo, con una magnitud del 19%. Esto quiere decir, que en el primer caso, por cada dólar de ventas, se obtienen 49 centavos de flujo neto del negocio; y que, en el segundo caso, por ese mismo dólar que ingresa por ventas, el accionista obtiene 19 centavos como ganancia neta. Si comparamos estos índices frente a los obtenidos en años anteriores, podemos observar un incremento respecto al año anterior, y siendo en el primer caso, la más elevada de los últimos diez años. En el segundo caso, a pesar del incremento, se observan periodos en los que se tuvo una mayor rentabilidad neta sobre ventas, pero esto se puede deber a que en el pasado no se tenía en cuenta el pago del impuesto a la renta.

X



Los índices que miden la rentabilidad de la empresa, tanto en relación a los activos (ROA), como en relación al patrimonio (ROE), muestran una buena recuperación en este año 2014. Se ha obtenido un ROA del 13% y un ROE del 8%, evidenciando un retorno interesante para los accionistas, en comparación con la rentabilidad ofrecida por otros mecanismos en el país. En esta ocasión podemos notar que la rentabilidad sobre activos vuelve a los niveles mantenidos en años pasados, sin embargo, hay que tener en cuenta que en la actualidad nuestros activos tienen un valor mayor que en años anteriores, por efectos de la revalorización aplicada.

#### **Estado de Situación ejercicio 2014**

A través del estado de situación de la empresa podemos calcular otras razones financieras que son útiles para medir la condición de la organización.

El índice de rotación de activos, que indica el grado de eficiencia de la empresa en la gestión de los activos para generar las ventas, muestra un valor de 0.39 para el presente periodo, lo cual indica que los activos de la empresa tuvieron una rotación de 0.39 veces durante el año. Obviamente, el incremento de las ventas ha permitido que este indicador mejore en el presente año. Nuevamente, como ya se ha mencionado, en este caso, se presentan los valores para los años anteriores a 2011 únicamente como referencia informativa, ya que esos periodos no son comparables con los años posteriores debido a la revalorización de los activos.



En cuanto al periodo medio de cobro, se puede observar en el siguiente gráfico que se continúa reduciendo este plazo, pasando en 2014 a ser de 101 días. Se observa que esta medida se encuentra por debajo del promedio de los últimos tres periodos e incluso es el nivel más bajo presentado en los últimos 10 años. Este indicador es importante ya que indica el tiempo promedio en el que la empresa tarda para cobrar sus ventas, mejorando su liquidez si se realiza en menos tiempo.

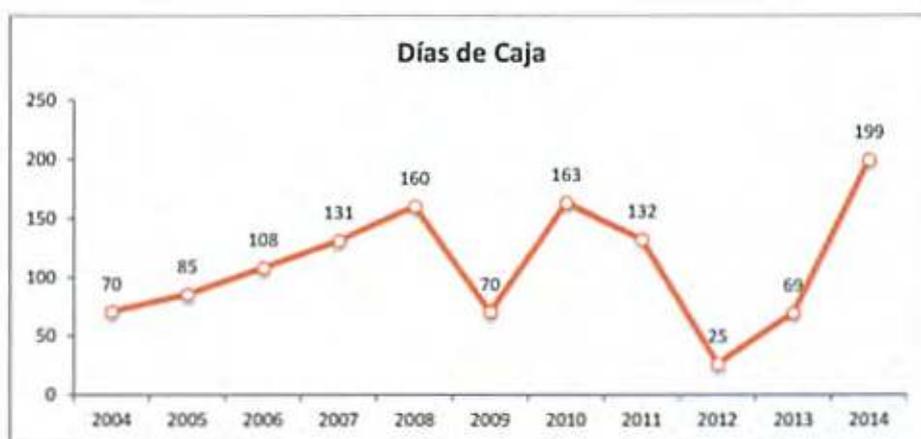


El índice de liquidez es otro indicador que muestra mejoras en este periodo, pasando de 2.35 en 2013, a ubicarse en 2.5 en 2014. Esto indica que los activos corrientes de la empresa representan 2.5 veces los pasivos corrientes. Por otro lado, si observamos el indicador de prueba ácida, medido en este caso como la división únicamente del activo disponible entre el pasivo corriente, muestra también un incremento y tiene un valor de 1.25, lo cual es muy bueno, e incluso un poco más elevado de lo óptimo en cuanto a la eficiencia de la utilización del efectivo generado por la empresa.

of

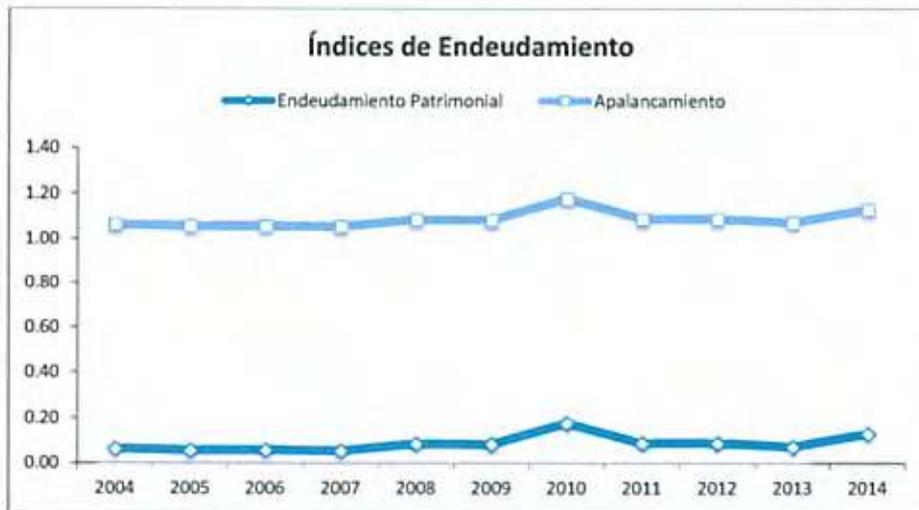


Los días de caja disponibles también muestran un incremento considerable, pasando de 69 días el año anterior, a 199 días en este año, lo cual indica que con el disponible actual, la empresa puede cubrir su operación regular hasta ese tiempo.



El endeudamiento patrimonial, con un valor de 0.13, se ubica nuevamente en niveles muy bajos, mostrando que el patrimonio es el que financia la operación y que la empresa no tiene deudas en su estructura financiera. El apalancamiento, medido como el ratio entre el total del activo frente al patrimonio, también se continúa ubicando en un valor cercano a 1, indicando que el patrimonio de la empresa es el que financia casi la totalidad de sus activos para el giro del negocio. Existe un ligero incremento en relación con el periodo anterior debido a un pequeño incremento también en el pasivo corriente por motivo de que algunos pagos a proveedores quedaron pendientes de realizarse en el nuevo año, en relación al servicio de manejo de contenedores vacíos. Sin embargo, el incremento es muy pequeño y no causa mayor afectación en estos indicadores.

AP



Por otra parte, en este periodo se realizaron inversiones por un monto total de \$88,078.37; necesarias para continuar desarrollando el negocio y por la prestación de los nuevos servicios ofertados. A continuación un detalle de las mismas:

Detalle	Monto
Bordillos y Veredas	\$ 25,099.39
Relleno y compactación de terreno	\$ 55,376.05
Estudios de alcantarillado	\$ 2,000.00
Equipos de computación	\$ 3,302.93
Alumbrado e instalaciones eléctricas	\$ 2,300.00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 88,078.37</b>

Como se puede notar, se ha invertido en la reconstrucción de aceras y bordillos de la zona, obra que aún se continúa ejecutando en otras secciones y que para el próximo periodo también requerirá algo de inversión; se realizó la inversión de la compactación de un lote de terreno para la recepción de contenedores vacíos; anticipo de estudios para la realización de alcantarillado de aguas lluvias, el cual incluirá presupuesto para asfaltado de vías y terrenos; se realizó el cambio de algunas luminarias que por haber cumplido su vida útil no se podían continuar reparando, así como la instalación de nuevas luminarias; y finalmente, en la compra de equipos de computación necesarios para la ejecución de las tareas regulares en la oficina.

#### Destino de las Utilidades

De acuerdo a lo presentado anteriormente, la utilidad neta correspondiente al presente ejercicio económico, luego de impuestos, reserva legal, y participación de trabajadores, es de \$127,919.47.

Como es de su conocimiento, en el contrato de comodato que se encuentra vigente con Autoridad Portuaria de Esmeraldas se establece la cláusula de mantener, hasta el año 2017, los beneficios obtenidos por la empresa, lo cual es causal de restitución anticipada de los terrenos y las inversiones realizadas, por parte de APE. De igual forma, ante lo que manda la Ley acerca del reparto de utilidades, si no existe un criterio unánime en relación a este tema, el acuerdo establecido en el comodato exige reponer en futuros ejercicios las utilidades que no se hayan mantenido.

Teniendo esto en cuenta, y con la finalidad de cumplir el compromiso adquirido, sin tener que reponer más allá del 2017 ningún monto adicional, esta gerencia y el Directorio de la compañía recomiendan a la Junta General que se mantengan en su totalidad todas las utilidades generadas en el presente periodo.

#### 4. BALANCE DE LOGROS

- En el presente ejercicio económico correspondiente al año 2014, se generó una utilidad positiva de \$215,521.70 antes de impuestos, reserva legal, y participación a trabajadores. La utilidad neta obtenida fue de \$127,919.47. Estas utilidades se convierten en las más elevadas en toda la historia de la compañía, incluso teniendo en cuenta el incremento en los montos de depreciación por efectos de la revalorización de los activos, y que, en el pasado no se descontaba el impuesto a la renta.
- En general, todos los indicadores tomados de los estados financieros de la compañía, tienen una mejora respecto al periodo anterior, y en muchos casos también, se observan los mejores niveles históricos desde la constitución de la empresa. Esto muestra la buena marcha de la empresa y que se trata de un negocio estable y con signos de solidez, dejando sin embargo aún, mucho espacio para continuar apalancando el crecimiento de la compañía.
- El retorno sobre las ventas se incrementó al 19% luego de que el año anterior fuera de sólo 3%. De igual manera la rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas pasó del 1% en 2013 al 8% en el presente ejercicio. Ambos muestran un importante crecimiento en la rentabilidad de la compañía, ubicándose en niveles muy interesantes respecto al rendimiento promedio de compañías en otros sectores económicos en el segmento de las pequeñas empresas.
- La rentabilidad netamente de la operación del negocio, medida como el EBITDA sobre los ingresos operativos fue del 49%, un incremento de 16 puntos respecto al mismo indicador el año anterior.
- Los ingresos tuvieron un crecimiento del 76%, lo que representa más del doble del crecimiento obtenido el año anterior; y, en relación al valor nominal de los ingresos obtenidos a lo largo de la historia de la empresa, representando casi el doble de

los obtenidos en el mejor periodo, que también resultó ser el año anterior. Esto quiere decir que la empresa lleva dos años seguidos logrando ingresos más elevados que cualquier otro año anterior.

- Por segundo año consecutivo, el total de carga movilizado a través de la ZAL ha tenido una disminución. En esta ocasión, la carga disminuyó un 16% con respecto al año anterior, principalmente por la reducción del volumen de las exportaciones de astillas de madera. Cabe indicar que en esta estadística no se tiene en cuenta la movilización de los contenedores vacíos que inició en este periodo.
- Durante este periodo se inició con la prestación del servicio de recepción, almacenamiento y despacho de contenedores vacíos para la línea naviera Maersk, lo cual contribuyó a los buenos resultados obtenidos durante el año, y cuya facturación representó aproximadamente una tercera parte de las ventas totales. Este nuevo servicio requirió que se implementen en muy corto tiempo todos los procesos de recepción y despacho, debido al requerimiento inmediato y con poco aviso por parte del cliente.
- La ocupación media de los espacios durante 2014 fue superior a la obtenida en 2013, logrando un promedio de ocupación de 75%.
- No se ha tenido éxito en la culminación del aumento de capital autorizado por la Junta de Accionistas en el año 2013, principalmente por el lento tratamiento del trámite por parte de la Superintendencia de Compañías. Se presentarán nuevas estrategias a la Junta para su decisión acerca de este tema.
- Se han realizado durante el año diversas acciones comerciales de promoción de la plataforma logística ZALSA, las cuales han servido para difundir el proyecto, y que también presentan resultados cuantificables al lograr la atracción de nuevas empresas usuarias.

## 5. RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL

- Mantener la totalidad de las utilidades generadas en este ejercicio económico como reservas para futuras capitalizaciones.
- Continuar promoviendo la utilización de los espacios de la zona para la realización de actividades relacionadas con la logística y el comercio exterior, buscando siempre mantener una plena ocupación de los mismos. Enfocar en el siguiente periodo los esfuerzos por la atracción de cadenas productivas de exportación y la generación de valor agregado dentro de las instalaciones.
- Fortalecer la actividad de la empresa mediante la generación de nuevas iniciativas de negocios que tengan un buen potencial de generación de valor para el accionista y para el entorno.

- Por su importancia histórica dentro de la generación de desarrollo en la ciudad, se debe mantener siempre la visión acerca de la generación de valor compartido, pensado no sólo en la obtención de resultados para el accionista sino también en la generación y participación de soluciones para los problemas sociales del entorno de la empresa.

Concluyo este informe luego de presentar a ustedes los aspectos más relevantes del desarrollo del negocio durante este periodo, complacido de poder ofrecer todo el esfuerzo y capacidad en beneficio de esta gran empresa, con la confianza plena de que el futuro depara aún más logros por cosechar y que los límites de crecimiento para la compañía aún se encuentran lejos de alcanzarse, existiendo todavía muchas oportunidades para desarrollar.

Agradezco a ustedes estimados accionistas por mantener el respaldo a esta gerencia y por su confianza plena en la visión que se tiene para continuar ejecutando este proyecto; de igual manera reconozco el esfuerzo y constancia de los miembros del Directorio que continuamente brindan su valioso aporte para la gestión de esta empresa; a todo el equipo de trabajo, que con muchas ganas aportan su capacidad, ideas y dinamismo para alcanzar las metas; y a Dios que es quien día a día da claridad a mis pensamientos, ilumina el camino y acompaña en el recorrido.

Atentamente,



Fernando Moncayo Raad  
GERENTE GENERAL