

Guayaquil, 15 de Marzo del 2001

Señores  
Junta General de Accionistas  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

De conformidad a lo dispuesto en la normativa vigente, presento a continuación mi informe anual sobre las actividades realizadas en el ejercicio económico correspondiente al año 2001.

#### **ENTORNO y OBJETIVOS.-**

Durante el año 2001, la economía del país continuó su proceso de ajuste de precios. Las autoridades han llamado a este proceso "sinceramiento". Sobre este andén han existido precios que se han sobreajustados y algunos otros que aún permanecen rezagados.

Los precios más favorecidos al alza, corresponde a los bienes denominados "no transables", lo cual es resultado de lo poco amenazador que representa los procesos de liberalización del comercio para los oferentes de estos bienes o servicios. Por el contrario, los denominados bienes "transables" han visto complicadas sus aspiraciones de aumentos, incluso a los niveles mantenidos previo a la crisis, debido a la amenaza de los bienes extranacionales.

En política laboral, la práctica del gobierno ha sido más bien deficiente. Ha realizado tibios cambios en materia de seguridad social y sistemas de contratación, y todavía continúa regulando el nivel de los salarios. La falta de flexibilidad en esta materia constituye una seria amenaza al proceso de dolarización *per se*.

El precio de los servicios públicos también ha sufrido serios incrementos como resultado de este proceso de "Sinceramiento".

Las cifras macroeconómicas reflejan lo antes indicado. La inflación anual fue de 22,4%, lo que resulta extremadamente alta en el esquema de dolarización. Sin embargo, la expectativa del gobierno es que para el presente año, la inflación se reduzca a una cifra de

15 ABR. 2001



un dígito, lo cual parece ser extremadamente optimista si consideramos que la cifra de inflación en los primeros meses de este año ya tiene un acumulado del 7%.

Por otro lado, las tasas de interés activas permanecen todavía elevadas aunque con tendencia a la baja. El promedio de la tasa activa referencial fue de 15,11% con una disminución registrada de 0,48 puntos porcentuales con respecto al año anterior. Si bien las tasas activas reales han resultado negativas, tal beneficio no ha sido distribuido proporcionalmente hacia todos los actores de la economía, sino particularmente a aquellos que han contribuido al alza inflacionaria. Además, en un contexto globalizado, estas tasas aún resultan desalentadoras para los sectores productivos debido a que les resta competitividad frente a sus adversarios extranjeros.

### **Mercado y Operaciones.-**

Debido a los bajos rendimientos de campo, producto de la desatención en el mantenimiento y renovación de canchales de parte de los agricultores, lo que a su vez es resultado de la grave crisis financiera y natural que asoló al país los años pasados, la compañía realizó una fuerte campaña de fomento agrícola con sus agricultores asociados, cuyo resultado final más relevante fue la renovación de aproximadamente 4.000 Has. Esta medida fue necesaria con el fin de justificar los elevados costos fijos que supone en mantenimiento de todo el Ingenio y de los equipos pesados y de transporte.

Como resultado de lo anterior, se produjo una fuerte contracción en la cantidad de áreas con disponibilidad de caña, agravándose más la provisión de caña para el molino por la necesidad que tuvieron los agricultores de reservarse caña, en forma de semilla, para sus planes de renovación. En general, producto de lo indicado, el volumen final de caña recibida por el Ingenio disminuyó considerablemente con relación al año anterior en un 11,5%. De hecho, para el año 2000 se molieron un total de 1.566.000 Toneladas de Caña, mientras que en el año 2001 se molieron 1.386.000 toneladas.

Aquello trajo como consecuencia una disminución simultánea de los sacos producidos en alrededor del 8%. En sacos, durante la zafra del 2000 se produjeron un total aproximado de 2.778.000 sacos de 50 Kg., y en 2001 se produjeron aproximadamente 2.557.000 sacos.

Esta contracción sin duda que afectó nuestra posición de líder en el mercado y nuestros resultados, pero como medida de largo plazo debe ser acogida como buena y necesaria, pues garantizará el abastecimiento de caña en volúmenes óptimos y eficientes, lo cual se evidenciará en los resultados de los próximos años a partir del 2003.

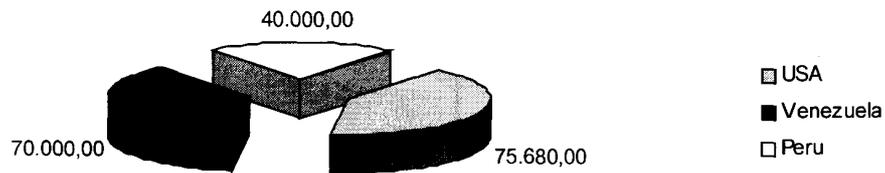
De cualquier modo, y pese a la disminución de los volúmenes producidos, hemos podido servir confiablemente a todos nuestros segmentos de clientes, tanto locales como en el exterior, generando, en este último caso, divisas para el país.

Nuestras exportaciones tuvieron como destino países como Estados Unidos, Venezuela y Perú. La proporción en sacos exportados se muestra a continuación.

15 ABR. 2002



### Exportaciones



Dentro de los aspectos operacionales, debo destacar la implementación del Plan de Aplicación de Madurantes. Como resultado de este programa se obtuvo una mejora sustancial en los niveles de producción, lo cual se refleja en el rendimiento de 207 libras de azúcar por tonelada de caña molida obtenido, el cual es ampliamente superior al del año anterior.

Finalmente debo indicar que no fue posible mejorar el desempeño en cosecha mecanizada, el cual fue uno de los objetivos del año anterior, debido a que las importaciones de repuestos y de 10 cosechadoras no fue del todo oportuna. De cualquier modo, estas importaciones comenzarán a dar su fruto en la zafra del 2002.

#### Precios, Costos y Márgenes Operativos.-

Nuestro precio de venta para el azúcar fue estable con una ligera tendencia al alza, pero aún muy por debajo de los precios de mercado local que estuvieron vigentes en los años previos a la crisis.

La principal barrera a precios mayores la constituye la posibilidad de alentar importaciones de azúcar. Así pues, el precio promedio bruto para la venta local fue de US\$ 19,49 dólares por saco de 50 Kg, mientras que para las exportaciones el precio promedio fue de US\$ 19,02 por saco de azúcar de 50 Kg; el precio medio consolidado para todos los sacos fue de US\$ 19,44. Durante las operaciones del año 2000, el precio bruto medio de todos los sacos fue de US\$ 17,73, lo que significa un incremento del 9,6%, el cual, como resulta evidente se mantuvo muy por debajo del incremento en el índice general de precios al consumidor.

Nuestros costos tuvieron una tendencia al alza, sobre todo en los componentes de mano de obra, lo que causó presión sobre los márgenes, los mismos que disminuyeron con relación a los del año anterior. Adicionalmente, debemos considerar dos factores que incidieron en la reducción de márgenes: primero, los elevados costos fijos que no tuvieron la dilución esperada por volumen de producción; y segundo, el hecho de que el año anterior Ecudos arrancó sus operaciones a medio año, por lo tanto, no tuvo que soportar la fuerte carga que representa el mantenimiento de interzafra.

15 ABR. 2002



Como resultado de ello, el costo promedio de producción para la presente zafra fue de US\$ 17,15, mientras que el año anterior fue de US\$ 14,93. El incremento fue de aproximadamente el 14,9%. Debido a las mezclas de inventarios, se obtuvo un costo de ventas promedio de US\$ 16,48, el cual también es 10,4% superior al del año anterior.

#### **Capitalización y consolidación de activos e inversiones.-**

Tal y como se indicara en el informe del año pasado, la compañía culminó su proceso de capitalización. De hecho, en Enero del 2001, la compañía fue capitalizada en US\$ 8.000.000, con lo cual alcanzó un capital pagado de US\$ 8.001.600. En la misma línea, reestructuró pasivos por aproximadamente US\$ 53.000.000 a largo plazo. Como resultado de estas acciones, los ratios de apalancamiento y capitalización han mejorado considerablemente alcanzando niveles aceptables con relación a los presentados el año anterior.

Con relación a los planes de consolidación de activos se continuó con el exitoso programa de compras, en particular en equipos y maquinaria agrícola. Esperamos que este plan continúe este año.

Adicionalmente, la compañía ha realizado cuantiosas inversiones en sistemas información, en equipos o hardware de computación y comunicaciones y ha iniciado un procesos de automatización de la fábrica.

Este año, y luego de un sinnúmero de inconvenientes, hemos logrado integrar mediante enlaces de comunicación la planta con las oficinas de Guayaquil. Además se ha renovado completamente el sistema de cableado tanto en las oficinas como en la planta, inclusive introduciendo fibra óptica para conectar áreas remotas. Todo este esfuerzo ha sido necesario para concluir la implantación de JDE – One Word, que es un nuevo sistema de información que esperamos comenzar a utilizar a partir del año 2002.

El siguiente cuadro resume el esfuerzo realizado en las inversiones:

<b>Activos Fijos</b>	<b>Adiciones</b>
Vehiculos	179.120,00
Equipos de Oficina	12.518,27
Equipos de Computacion	28.384,84
Equipos de Comunicaciones	78.949,00
Muebles y Enseres de Oficina	7.693,62
Equipo Agricola	19.151,08
Equipo de Laboratorio	18.999,47
Equipos Electricos	18.546,08
Equipos Generales	167.770,21
Maquinaria Agricola	1.467.391,82
Maquinaria Fabrica Elaboracion	227.171,02
<b>TOTAL</b>	<b>2.279.775,41</b>



15 ABR. 2002

## DISPOSICIONES DE LA JUNTA e INFORMACIÓN DE HECHOS EXTRAORDINARIOS.-

El suscrito, en calidad de administrador de esta compañía, ha dado fiel cumplimiento a todas las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas. Indico además que ningún hecho extraordinario o fuera de los objetivos trazados ha ocurrido en el ámbito administrativo, laboral o legal que deba revelarse en este informe, ni ningún evento económico ha ocurrido sin que haya dejado de reflejarse en los resultados que se presentan para conocimiento de los señores accionistas.

## SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA Y DESTINO DE LAS UTILIDADES.-

La compañía desarrolló sus operaciones durante todo el año 2001 sin interrupciones, dentro del entorno descrito anteriormente.

Como resultado de esas actividades, la compañía obtuvo una utilidad neta antes de impuestos y participaciones de US\$ 138.914,45, lo cual, a juicio de esta administración, debe calificarse como razonablemente satisfactorio, considerando que se trata de su segundo año de operaciones y por las dificultades que se encontraron en el abastecimiento de materia prima ya explicadas. Un resumen de los principales indicadores financieros, que demuestran la evolución positiva de las cifras, se presenta a continuación:

	En Miles	
	2000	2001
<b>Activo Corriente</b>		
Disponible	951,00	1.097,00
Exigible	1.916,00	838,00
Realizable	16.935,00	17.367,00
<b>Total Corriente</b>	<b>19.802,00</b>	<b>19.302,00</b>
<b>Activos Fijos</b>	<b>49.911,00</b>	<b>48.830,00</b>
<b>Activos Diferidos y Otros</b>	<b>8.538,00</b>	<b>8.668,00</b>
<b>Total Activos</b>	<b>78.251,00</b>	<b>76.800,00</b>
<b>Pasivo</b>		
Corto Plazo	70.242,00	15.332,00
Largo Plazo	8.000,00	53.356,00
<b>Patrimonio</b>		
Capital	2,00	8.002,00
Reservas	-	12,00
Resultados Acumulados	1,00	6,00
Resultados del Ejercicio	6,00	92,00

15 ABR. 2002



**Total Pasivo y Patrimonio** 78.251,00 76.800,00

**En Miles**

**2000**      **2001**

**Resultados**

Ventas	28.702,00	54.609,00
Costo de Ventas	24.002,00	44.463,00
Utilidad Bruta	4.700,00	10.146,00

Gastos Administrativos	297,00	878,00
Gastos Generales	3.089,00	2.588,00
Gastos Financieros	1.471,00	6.605,00
Total Gastos	4.857,00	10.071,00

Otros Ingresos	168,00	64,00
----------------	--------	-------

UAI	11,00	139,00
Impuestos y Participaciones	4,00	36,00
Reserva Legal	1,00	11,00

<b>Utilidad Neta</b>	<b>6,00</b>	<b>92,00</b>
----------------------	-------------	--------------

**2000**      **2001**

**Rentabilidad**

Rendimiento sobre Patrimonio	66,67%	1,13%
Rendimiento sobre Activos	1,89%	8,78%
Rendimiento sobre ventas	0,02%	0,17%
Margen Bruto	16,38%	18,58%
Margen Operativo	5,16%	12,35%
Gastos Administrativos a Ventas	1,03%	1,61%
Gastos Generales a Ventas	10,76%	4,74%

**Manejo de Activos y Capital de Trabajo**

Rotacion de Activos	0,37	0,71
Capital de Trabajo (en miles \$)	-50.440,00	3.970,00

**Liquidez**

Razon Corriente	0,28	1,26
Prueba Acida	0,04	0,13

**Solvencia**

Apalancamiento	1,00	0,89
Capitalización	1,00	0,87

Un detalle más exacto de las cifras de los estados financieros se proporciona en el balance auditado que se adjunta a este informe.

Como administrador, recomiendo a la Junta, que las utilidades netas, luego de impuestos, no sean distribuidas, sino más bien, que sean mantenidas en la compañía para soportar

15 ABR 2002



adecuadamente los planes de inversión y los niveles de liquidez requeridos. Para tal efecto, propongo que dichas utilidades, junto con las acumuladas de ejercicios pasados, sean reclasificadas a una cuenta de Reserva Facultativa. Aquello, constituirá sin duda un voto de confianza y de compromiso de los señores accionistas con el negocio y la administración, previendo que ese sacrificio actual rendirá con creces sus frutos en ejercicios venideros.

## **RECOMENDACIONES Y PREVISIONES.-**

### **Fomento Agrícola y Fenómeno del Niño.-**

La compañía deberá continuar coordinando esfuerzos con los cañicultores asociados para continuar con el programa de renovaciones en los canteros con producciones deficientes. Tales actividades no solo deben enmarcarse en la acción de sembrar, sino también en mantenimiento oportuno de los campos, sobre todo de los sistemas de riego y drenaje ante la amenaza de la proximidad de un nuevo fenómeno del Niño.

Se hace necesaria la presencia de un nuevo administrador de la relación con campo, para lo cual ya se han hecho los contactos necesarios y se ha presentado a los señores accionistas la terna de candidatos, para que ellos dispongan su nombramiento o la continuidad del proceso de búsqueda.

### **Cosecha Mecanizada y Fenómeno del Niño.-**

La compañía debe trazarse objetivos claros en la mecanización de la cosecha. Esto permitirá dos cosas importantes: reducir el tiempo de zafra y evitar depender de un recurso como el humano, que resulta cada vez más escaso y costoso. Como resultado de estos planes, podría reducir significativamente sus costos, sobre todo los de oportunidad que representan tener periodos de zafra más largos y producir a baja capacidad.

Para ello, la administración está evaluando la posibilidad de tercerizar con compañías especializadas este tipo de servicios a un costo razonable.

### **Sistemas y Automatización.-**

La compañía deberá continuar sus esfuerzos en automatización. Se prevé para el próximo ejercicio la automatización completa de las áreas de Molinos y Evaporadores.

Así mismo, deberá profundizar sus esfuerzos en el área de sistemas y comunicaciones. Se prevén nuevas inversiones para consolidar los planes de contingencia en ambas áreas, sobre todo en el tema eléctrico. También está considerado el arranque del nuevo sistema de información One Word de JDE.



11 5 ABR. 2002

Todos estos esfuerzos están orientados a mejorar la calidad y oportunidad de la información, lo que permita tomar mejores decisiones y obtener el subsecuente ahorro, sobre todo las áreas de mantenimiento y administración de bodega.

**Estructura.-**

La implantación misma del nuevo sistema halará a la organización a redefinirse estructural y organizacionalmente, para ajustarse a un entorno más competitivo. Deberán crearse y adecuarse nuevos procesos y procedimientos y desde ya hemos dado los primeros pasos en un área tan crítica como la recursos humanos.

Concluyo este informe indicando que es todo cuanto puedo informar y recomendar, dejándolo pues a vuestra consideración.

Atentamente,



Vicente Abbud Isaias  
**Presidente Ejecutivo**



15 ABR. 2002