

Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.



Junta General de Accionistas Ejercicio Económico 2011

2012-Marzo-30

Junta General de Accionistas

AGENDA

2012-marzo-30

- | | |
|-----|--------------------------------|
| 1. | CONVOCATORIA |
| 2. | NOMINA DIRECTORIO |
| 3. | PERSONAL EJECUTIVO |
| 4. | INFORME DE LA PRESIDENCIA |
| 5. | INFORME DE LA GERENCIA GENERAL |
| 6. | INDICES FINANCIEROS |
| 7. | INFORME DE LOS COMISARIOS |
| 8. | ESTADOS FINANCIEROS |
| 8.1 | Estado de Situación Financiera |
| 8.2 | Estado de Resultados Integral |



CONVOCATORIA A JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑIA SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A."

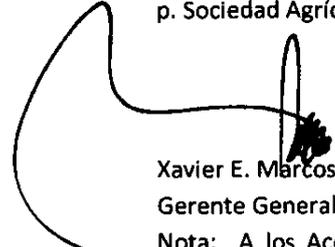
Por resolución del Directorio, en sesión celebrada el 19 de Marzo del 2012, se convoca a los señores Accionistas y a los Comisarios principales de la Compañía, señores Ingeniero Ramiro Pita García y Economista Carlos Lemarie Chavarriaga, a la Junta General Ordinaria que se celebrará en la ciudad de Guayaquil, el día **viernes 30 de Marzo del 2012, a las 11h00**, en el local social ubicado en las calles General Elizalde No.114 y Pichincha segundo piso, con el objeto de conocer y resolver los puntos que constan en el siguiente Orden del Día:

1. Conocer y resolver sobre el informe del Directorio a través de su Presidente respecto a los negocios y actividades de la Compañía correspondientes al ejercicio económico del 2011;
2. Conocer y resolver sobre el informe del Gerente General respecto a los negocios y actividades de la Compañía en el ejercicio económico del 2011;
3. Conocer y resolver sobre el informe presentado por los Comisarios respecto de los negocios y actividades de la Compañía correspondientes al ejercicio económico del 2011;
4. Conocer y resolver sobre el Balance General y sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias de la Compañía correspondientes al ejercicio del 2011;
5. Conocer y resolver sobre el informe de los Auditores Externos por el ejercicio económico del 2011;
6. Resolver el destino de las utilidades generadas en el ejercicio económico del 2011;
7. Conocer y resolver el incremento del capital autorizado, el aumento de capital suscrito y la reforma parcial de estatutos;
8. Seleccionar la firma de Auditores Externos que deberá contratarse para el año 2012;
9. Designar cinco Directores principales y cinco suplentes, Gerente General y Comisarios principales y suplentes; y
10. Conocer y resolver sobre la desmaterialización de las acciones que conforman el capital social de la Compañía y la consecuente reforma de los estatutos sociales;

Con el fin de acreditar sus derechos y número de votos, los señores Accionistas se servirán, con anterioridad a la hora señalada para la Junta, acudir a la Secretaría de la Sociedad.

Se comunica además, que el Balance General y el Estado de Pérdidas y Ganancias y sus anexos, así como los informes de los Administradores y Comisarios han estado y continuarán a la disposición de los señores Accionistas en las oficinas de la Compañía, de conformidad con la Ley de Compañías; y que el informe de los Auditores Externos estará a disposición de los señores Accionistas con la anticipación prevista en la misma Ley.-

Guayaquil, 20 de Marzo del 2012
p. Sociedad Agrícola e Industrial San Carlos S.A.



Xavier E. Marcos
Gerente General

Nota: A los Accionistas que deseen hacerse representar en la Junta General, nos permitimos recordarles la necesidad de que los poderes de representación que otorguen deberán sujetarse a lo dispuesto en el Reglamento para Juntas Generales expedido por la Superintendencia de Compañías.



DIRECTORIO DE LA SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.

2

● ***PRESIDENTE***

Ing. Mariano González Portés

● ***DIRECTORES PRINCIPALES***

Dr. Miguel Macías Hurtado

Ing. Juan González Portés

Antoine de Castellane Marcos

Verónica Reyes de Fernández

● ***DIRECTORES SUPLENTE***

Stanley Wright Roggiero

Pedro Isaías Bucaram

José Altgelt Kruger

Ing. Oscar Orrantia Vernaza

Ing. Carlos Andrade González



PERSONAL EJECUTIVO

SOCIEDAD AGRÍCOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A.

Lcdo. XAVIER E. MARCOS
GERENTE GENERAL

RUSSELL S. CRAWFORD JOHNSON
GERENTE DE OPERACIONES

Eco. ANGEL ZURITA ALBA
GERENTE FINANCIERO

Ing. AUGUSTO AYALA AYALA
GERENTE ADMINISTRATIVO



INFORME DE LA PRESIDENCIA



INFORME JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Conocedor de la importancia y la obligación de informar a nuestros Accionistas de las actividades y resultados del Ejercicio Económico 2011 procedo, como siempre, con responsabilidad por satisfacer tanto el interés de ustedes, como la confianza depositada en esta Presidencia.

El País avanza económicamente, sustentado en el precio del petróleo y en una alta aportación fiscal de los contribuyentes.

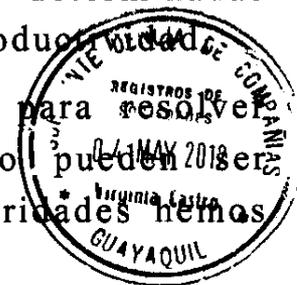
Estamos preocupados particularmente por dos leyes que se discuten actualmente: La ley de Aguas y la Ley de Tierras, ambas podrían tener, según las corrientes políticas que prevalezcan, serias consecuencias para nuestro negocio.

En la de "Aguas", reconociendo la primacía de las necesidades humanas, hay que tener muy claras las distintas realidades de la Sierra y la Costa Ecuatoriana, para legislar en salvaguarda de los intereses de la tan mencionada seguridad alimentaria.

En la de "Tierras" hay que admitir que como parte de la revolución Agrícola, la competencia internacional demanda extensiones de tierras para ser eficientes en determinadas agro-industrias y lograr adecuados niveles de producción.

Los fracasos tratando de retacear las tierras para resolver problemas sociales tienen evidencias que no pueden ser refutadas. En todos los foros y a muchas autoridades hemos hecho llegar nuestros argumentos e inquietudes.

Este es un año electoral, existe la posibilidad que los cálculos políticos primen sobre unas leyes tan controversiales como las que me he referido. Quiero pensar también que el pragmatismo y el bienestar del pueblo ecuatoriano superarán las



consideraciones ideológicas o partidistas como lo hemos visto recientemente en las decisiones sobre la política petrolera y los contratos con compañías extranjeras.



El año que terminamos fue uno de RECORDS pero que irónicamente nos dejó insatisfechos con algunos resultados. Alcanzamos la producción más alta del país con 3'412,295 sacos de 50 kg, sin considerar los que hemos producido para terceros. Hoy tenemos confianza que contamos con capacidad para llegar a moler más de 1'900,000 de toneladas que todavía el campo no logra entregarnos.

Procesamos 1'857,698 TMC estableciendo otro RECORD a nivel Nacional.

Nos quedamos cortos en nuestra producción agrícola, tanto en la caña planta como en las isocas, hubo disminuciones en el tonelaje, del orden de 17.25% y 2.13% respectivamente, para un ponderado de 6.52%. Nuestra preocupación por estos resultados nos llevó a contratar a un Asesor Hawaiano y a un Australiano para determinar las razones de estos pobres resultados; puedo resumir que coinciden en que nuestros técnicos hicieron una sobre valoración de los componentes químicos del abono orgánico. Tuvimos una reducción importante en el costo de los fertilizantes, pero la cuenta la pagó la productividad en el campo. Hemos tomado las medidas

correctivas para la zafra del año 2012 y esperamos ver mejores resultados.

Tampoco debemos olvidar el efecto de "cero" lluvias en el mes de marzo, siendo según las estadísticas, la más baja en los últimos 20 años. Esto ocasionó un aumento en los costos de riego que fueron necesarios, afectando a pesar de ello las producciones en el campo.

En la Fábrica, las pérdidas en la operación continúan con tendencia a la baja, debido a las constantes mejoras en el proceso y capacitación del personal.

En el pasado reciente se han realizado inversiones importantes y de última tecnología como es el Tacho Continuo y este año los Evaporadores EVTL, equipos que nos han permitido efectuar moliendas continuas de 75,000 toneladas por semana, sin tener mayores problemas y con un buen resultado azucarero.

En estos momentos consideramos aumentar y mejorar nuestra capacidad y seguridad en la generación de vapor. Esta inversión inicialmente calculada en 40 millones de dólares nos permitiría exportar entre 20 y 25 megavatios adicionales al Sistema Interconectado Nacional una vez que hayamos electrificado la Fábrica con miras a una mayor eficiencia energética. Estimamos avanzar por etapas en un período de hasta 5 años, siempre y cuando contemos con la mano de obra requerida.

En la parte administrativa el evento más importante lo constituye la implementación del ERP del cual me referí a ustedes el año pasado y que hace pocos días entró en



4

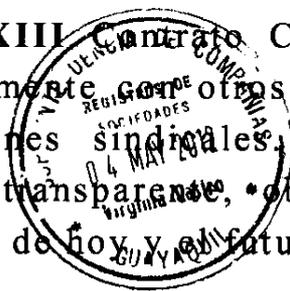
operación. Lo importante de este evento es que ha involucrado todo el personal de la empresa desde nuestro Gerente General, como líder indiscutido del proyecto, el Gerente Administrativo, el Ing. Andrés Arosemena Director de Desarrollo Tecnológico y Sistemas y particularmente los *key-users* como líderes-capacitadores; por lo que debo manifestar a esta sala que su esfuerzo y dedicación son muy dignos de reconocer y personalmente me siento muy orgulloso de su desempeño.

Nos preocupamos como siempre de nuestra comunidad y para el efecto nuestro Hospital tuvo una fuerte transición en dos aspectos fundamentales, uno en la renovación física en ciertas áreas y otro el reemplazo de parte del personal técnico. Esperamos firmar próximamente con el IESS un Convenio para calificar esta Unidad como un centro integrante de la red de servicios que el Instituto tiene en todo el País.

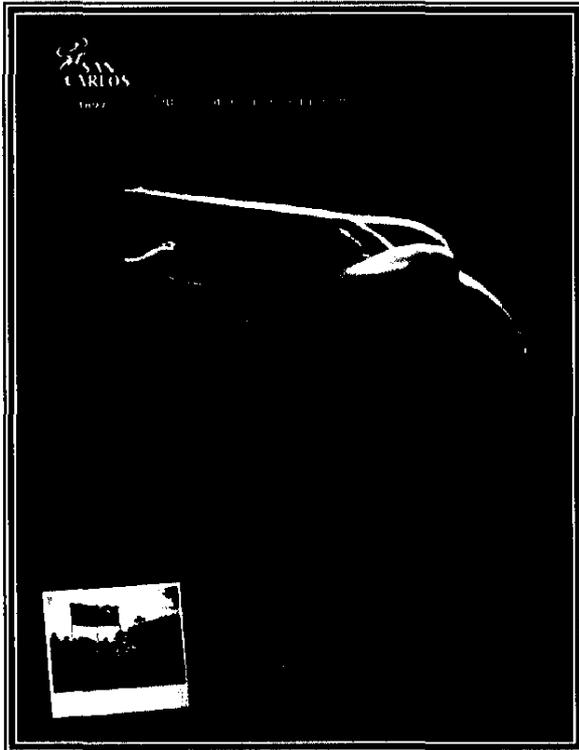
En el año 2011 debimos enfrentar la continua inspección del Ministerio de Relaciones Laborales a nuestra Empresa. En las seis inspecciones realizadas, a pesar de su nivel de detalles, no recibimos la más mínima sanción, multa u observación por incumplimiento alguno.

Se quiso aprobar un Sindicato de Campo cuyos integrantes ya no trabajaban para San Carlos hace 14 meses.

Suscribimos el **XXIII Contrato Colectivo** con el Comité de Empresa, conjuntamente con otros acuerdos salariales con las demás organizaciones sindicales. Trabajamos por tener un documento legal, transparente, objetivo para que consolide nuestras relaciones de hoy y en el futuro.



El Departamento Ambiental fue constituido en Enero del año pasado, con el fin de asesorar, planificar y controlar las actividades relacionadas con el cumplimiento del *Plan de Manejo Ambiental*, aprobado mediante Resolución Ministerial del 29 de Diciembre del 2010.



Para nosotros la preocupación por el Medio Ambiente es un asunto prioritario en el que toda la Empresa está empeñada.

Tenemos una coordinación concertada con Papelera Nacional y Soderal para cumplir con los parámetros ambientales establecidos por el Estado ayudándonos mutuamente.

Los precios internacionales altos a lo largo del año hizo que los compradores locales

concentren sus compras en el País, así toda la industria creció en volumen de ventas. El diferencial de precios en las fronteras fue tan alto que las autoridades locales de poco pudieron hacer para evitar la fuga por fronteras, mas efectivo fue el control administrativo de nuestro departamento de ventas. Jorge Granja ha hecho un excelente trabajo con el empaquetado y el granel balanceando sus propuestas de participación en el mercado adecuadamente.



4

El año anterior fue el primero para la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF- habiendo cumplido a cabalidad la compleja normativa con la aprobación de nuestros Auditores Externos y de la Superintendencia de Compañías, beneficiando ahora con la resolución de la SIC que posibilita que el resultado de los ajustes para transición a las Normas NIIF, puede ser capitalizado, representando la suma de \$17'306,489 registrado en la Cuenta Patrimonial: “*Resultado por adopción NIIF*”.

La Utilidad del Ejercicio es de \$29'337,647, la Participación Laboral \$4'210,065, el Impuesto a la Renta \$5'254,349, la Reserva Legal \$1'924,770, lo que genera una *Utilidad Neta* a disposición de los señores Accionistas de \$17'322,930, que representa una rentabilidad del 12.08% sobre Ventas y 19.25% del Capital Social.

El Directorio me ha pedido sugerir a esta Junta la distribución de un Dividendo Total de \$23'500,000 que se descompone en \$8'500,000 en numerario y \$15'000,000 en acciones, equivalente al 26% sobre nuestro Capital Social.

Esta propuesta representa, sobre el reparto en efectivo del año anterior, un incremento del 13%.

Nuestra propuesta como siempre mira no solo el hoy sino el futuro crecimiento de la empresa. La rentabilidad no es lo más importante, lo que más buscamos es proyectarnos al futuro y crecer en forma consistente, afortunadamente este accionariado nos ha apoyado siempre, como lo esperamos lo haga en esta ocasión.

Coincide este año, que también ~~para~~ nuestra Sociedad es un año electoral.



Quiero agradecer a este accionariado su confianza y apoyo irrestricto a nuestra gestión al culminar el período para el cual fuimos elegidos los miembros del Directorio.

Pienso que esta Empresa centenaria continuará por mucho tiempo, mientras seamos coherentes con los valores y principios que hasta ahora hemos observado.

Las personas pasan, las instituciones permanecen. Por ello mientras seamos serios y responsables, innovadores y solidarios, fomentando la libertad de acción de nuestro personal, guardándonos siempre mutuas consideraciones, nuestro negocio seguirá creciendo.

Continuaremos produciendo bienes y productos renovables para convertirlos en bienes y servicios sustentables.

Creemos en la constante preparación de nuestra gente y la formación de futuros líderes que seguirán siendo fieles a los postulados mencionados para enfrentar los desafíos del mañana.

Finalmente agradezco a todos los *Directores Principales* y *Suplentes* por su comprometido y serio apoyo en el desempeño de nuestras responsabilidades.

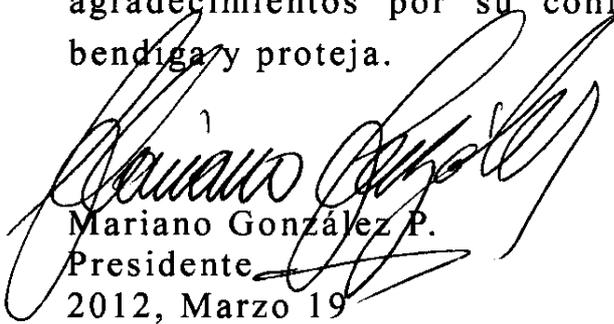
Nuestro *Gerente General Don Xavier Marcos* mi dilecto amigo con sus 52 años colaborando con nosotros es el representante mas conspicuo en respetar los valores y principios de nuestros antepasados. Toda una vida dedicada a trabajar con nosotros sin prisa pero sin pausa va dejando huellas de su gestión que perdurarán por siempre. Nuestro *Gerente de Producción* y el *Sub-Gerente de Producción* tienen una tarea pendiente con la productividad en el campo, confiamos en sus ejecutorias. El



4

Gerente Financiero celoso guardián de nuestra estructura financiera. Nuestro *Gerente Administrativo* entusiasta promotor del proyecto del ERP y mentalizador de la política Laboral y Social para hoy y el mañana de nuestra empresa. A todos muchas gracias mi imperecedera gratitud, sean Uds. quienes hagan llegar a nuestros colaboradores mis sentimientos de consideración y estima por su constante identificación con nuestros objetivos.

A Ustedes señores Accionistas como siempre mis agradecimientos por su confianza reiterada. Que Dios nos bendiga y proteja.



Mariano González P.
Presidente
2012, Marzo 19



INFORME DE GERENCIA GENERAL



PRELIMINARES

El Gobierno Nacional acentuó su estrategia inicial de fortalecer y desarrollar el aparato estatal, incrementando en **48%** la burocracia en los últimos 3 años, pero la planificación, la visión o la suerte se han encontrado de su lado –gracias a los altos precios del petróleo, cercanos a **\$100** el barril- y, los resultados positivos, sólo para citar algunos, son elocuentes:

1. La población ha crecido en **2.0%**.
2. El PIB a **65,945** millones, con un incremento promedio anual del **4.3%** desde el 2007.
3. El PIB percapita se ubicó en **\$4,578**.
4. 150,000 empleos más, expansión del **3.7%**.
5. El desempleo se redujo a **5.7%** (-40,000) de la Población Económicamente Activa (PEA).
6. La desocupación también disminuyó al **45.7%**.
7. Reducción del **64%** en el déficit comercial.
8. El Fideicomiso Estatal “No más impunidad” vendió el *Ingenio La Troncal - ECUDOS* al Grupo multinacional “Gloria” del Perú.

Por otro lado contrastan otros aspectos y actividades que van claramente en sentido opuesto, a saber:

- a) La inflación acumulada se incrementó **5.4%** puntos por encima de los EEUU,
- b) Elevación del Salario Básico Unificado en **10.6%** (a Enero del 2012), que en forma acumulada desde el año 2006, es **82.5%**, cifra desproporcionada frente al PIB



que aumentó **59.2%** -en el mismo período- y por ello los salarios crecieron importantemente en desmedro de la productividad,

- c) Lo que ha traído consigo, severos incrementos en los costos de producción, además de uno inesperado en caña comprada del **15%**, que particularmente hemos logrado paliar mediante ajustes de precios,
- d) Ley de Poder del Control del Mercado, concediendo poderes vastísimos al Ejecutivo para ejercer un control total de precios y aplicación de multas desmesuradas,
- e) Elevación al **5%** por Impuesto de Salida de Divisas (**ISD**), que ha logrado su propósito, desalentando la salida de dólares principalmente, pues a Diciembre solamente alcanzaron **\$366'000,000**, constituyendo el menor monto mensual del año.

Nos encontramos ante un nuevo e incierto rumbo político en el Ecuador, con un Gobierno vigoroso –con más de cuatro años en el poder- y que cada día se fortalece más.

Confiemos que la prudencia prevalezca....



COMERCIALIZACIÓN NACIONAL Y EXPORTACIÓN

Los inventarios de azúcar en los Ingenios, al finalizar el Ejercicio 2010 fueron nuevamente insuficientes para atender la demanda Enero-Junio 2011, por lo que -con conocimiento y aprobación del Gobierno- se importaron **58,000 TM**, de las cuales participamos con **17,961 TM**. Esta deficiencia -como en el año 2009-, ocurrió en parte por la demanda en la frontera norte, consecuencia del importante diferencial de precios existente, que tornó apetecible, el ilegítimo negocio para ciertos comerciantes ecuatorianos y colombianos.

	Sacos 50 kg	%
SAN CARLOS	3'260,945	33.3
VALDEZ	2'754,649	28.4
TRONCAL	2'784,917	27.7
IANCEM	488,387	4.5
MONTERREY	390,000	3.8
ISABEL MARÍA	250,351	2.5
	9'929,249	100.0



Así llegamos al inicio de la zafra 2011, con existencias suficientes, que impidieron la consabida especulación, gracias

al oportuno abastecimiento externo para completar la demanda mensual.

Los esfuerzos realizados por todas las Empresas Azucareras para mejorar sus producciones, arrojaron resultados positivos con una **Producción Récord** de **10'888,953** sacos de azúcar vs **9'929,249** en el 2010; **959,704** sacos adicionales (9.7%) distribuidos en volúmenes y porcentajes en el siguiente cuadro, correspondiendo a San Carlos, el **31.3%**, cifra que al mismo tiempo, estableció un nuevo **RECORD NACIONAL DE PRODUCCIÓN**, del que trataremos más adelante.

	Sacos 50 kg	%
SAN CARLOS	3'412,295	31.3
VALDEZ	3'183,849	29.3
TRONCAL	3'006,642	27.6
IANCEM	587,807	5.4
MONTERREY	442,095	4.1
ISABEL MARÍA	256,265	2.3
	10'888,953	100.0



Pero, al aumentar la demanda interna, adicional a la salida irregular a través de la frontera, ha sido forzoso importar -aunque en menor cantidad-, *en el primer semestre del 2012*, tanto de nuestra parte como del Ingenio Valdez unas **7,500 TM** cada uno, que han comenzado a llegar mensualmente en contenedores desde Colombia, a partir de Enero 2012, a un

precio similar al del azúcar nacional, lo que a diferencia del año anterior, de acuerdo a cálculos preliminares, evitará pérdidas en estas importaciones. Esto constituye un hecho insólito pues importamos de Colombia, para cubrir una buena parte del azúcar que fuga hacia el mismo País. Cosas de la vida!

Las ventas superaron en **175,516** sacos a las del 2010, y, si deseamos información más remota, desde el 2005 se han incrementado en **664,341**, equivalentes a **21.6%**, es decir **3.1%** como promedio anual.

Los precios, desde el 1°. Enero del 2011 al 1°. Diciembre, sufrieron una variación del **8.6%** con lo cual se pudo asumir parte de los incrementos en costos que nos afectaron severamente y luego comentaremos.



EXPORTACIÓN DE AZÚCAR CRUDA A USA

Como es costumbre, atendimos cumplidamente, esta vez, sin SWAP (azúcar-azúcar), la Cuota Azucarera asignada al Ecuador



que en este Ejercicio ascendió a **18,084.79** TM.

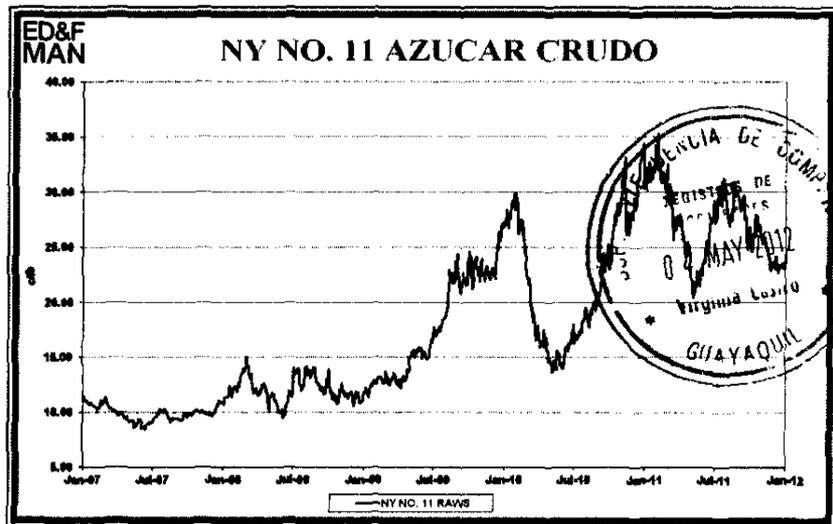
San Carlos exportó **6,705.3** TM (134,106 sacos) cubriendo así su proporción. El precio de venta fue de **\$756.5** por



\$37.8/saco.

Pero la tendencia del mercado azucarero mundial en sus diferentes Contratos fue a la baja, con relación al 2010. Dicho Mercado se ha tornado particularmente errático por la incertidumbre global en general, ante la realidad económica prevaleciente que es de público conocimiento y el variable resultado de las producciones de Brasil, India y Tailandia.

Los cuadros que presento a continuación son suficientemente explicativos:

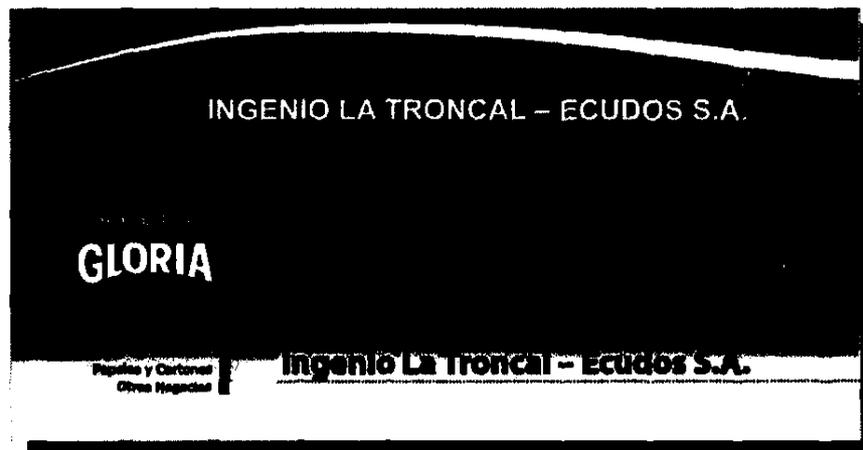


GRUPO GLORIA

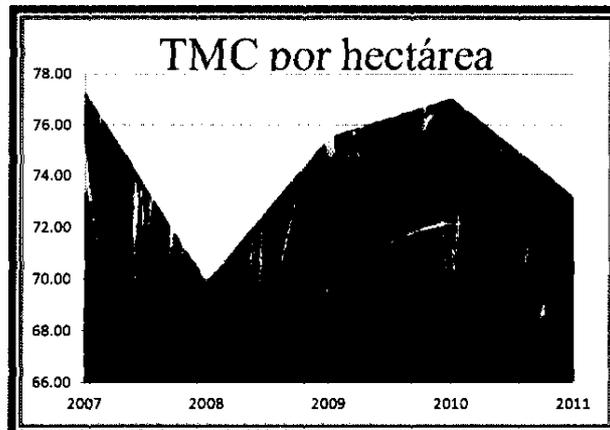
Es de dominio público la adquisición (14 de Septiembre del 2011) por parte de este importante grupo multinacional, con base en Perú, al Fideicomiso "No más impunidad" del 70% de las acciones del Ingenio La Troncal - Ecudos, en sociedad con el Ing. Miguel Peña Valle, empresario local, garantizando el Gobierno Nacional, como condición, el 30% del porcentaje accionario para los trabajadores de la Empresa.

Este nuevo actor viene a remplazar al Estado en la administración y dirección de dicho Ingenio, con una experiencia en el negocio que abarca la producción de la mayor parte del azúcar peruana, con similares inversiones en Argentina, sin mencionar otras en diferentes ramas industriales.

Hay que reconocer un giro positivo hacia el control privado en este negocio, pero debemos esperar la intervención de un competidor con amplio respaldo económico y conocimiento internacional en la producción y comercialización del azúcar, trayendo consigo esperamos, una saludable competencia para beneficio de todos, productores y consumidores.

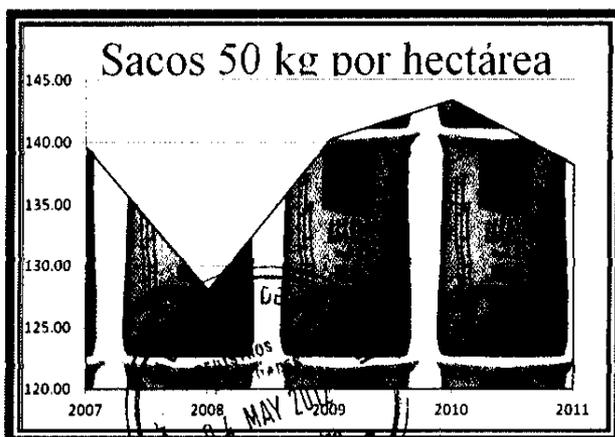


La segunda cosecha más corta de los últimos 10 años, con una producción agrícola, no esperada, que llegó a 73 TM por hectárea -un 5% menos que en el 2010-, afectando nuestros inventarios y elevando los costos.



Estos resultados desvanecieron los estimados de nuestros técnicos agrícolas, que oscilaban alrededor de 79 TM/ha; contribuyendo, por el bajo tonelaje, a que los canteros propios y de cañicultores dejaran de producir unas 162,000 TM de caña, con las cuales el rendimiento de azúcar promedio obtenido hubiera aportado unos 300,000 sacos adicionales.

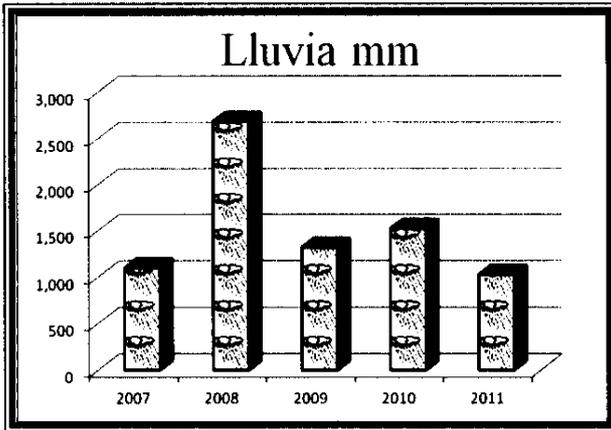
Los sacos de azúcar por hectárea llegaron a 138 vs 143 en la zafra pasada.



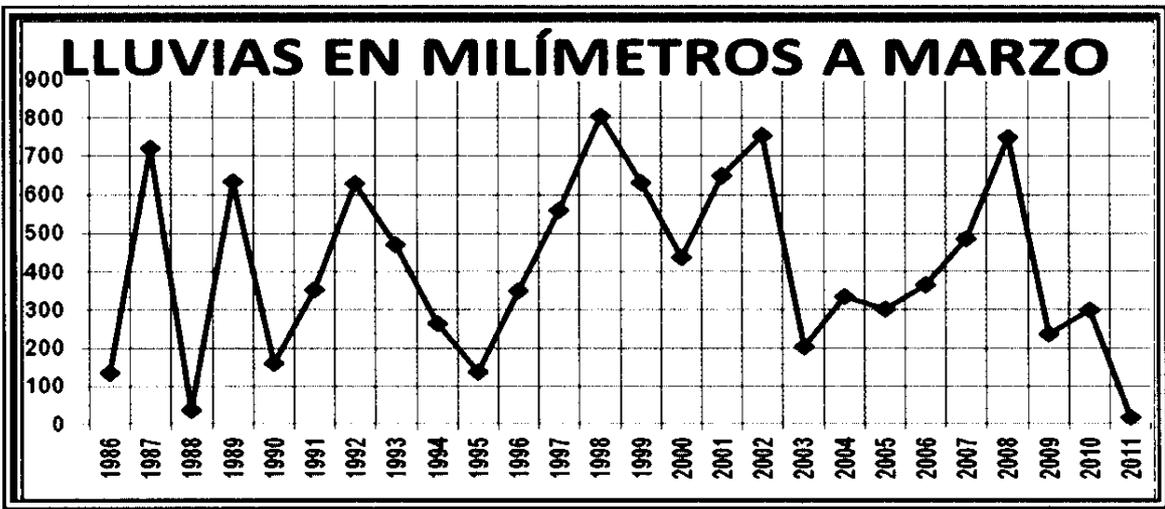
El envase fue superior en 60,590 sacos, efecto directo del mayor hectareaje cosechado, 24,694 vs 22,788 has., el 2010, un 8% superior.

Estos fenómenos ocurren en todas las zonas azucareras mundiales, pues dependemos

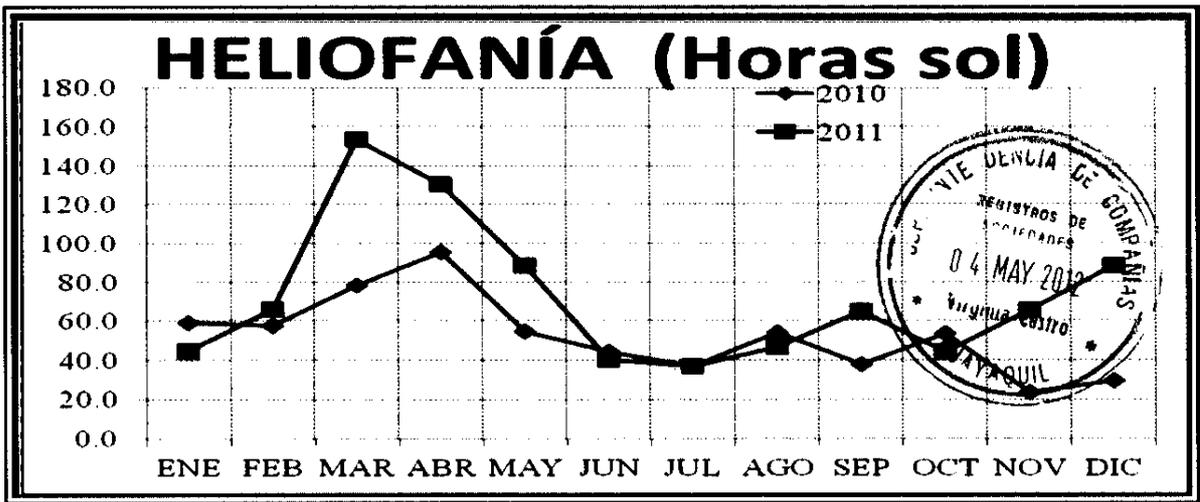
de dos elementos fundamentales que no controlamos, como Ustedes bien conocen: *sol y lluvias*, estas últimas alcanzaron



1,026 mm, 32% bajo los 1,520 mm del invierno anterior incidiendo en el crecimiento de las plantas, agravándose el panorama adicionalmente, pues desde fines de Febrero a inicios de Abril, las lluvias prácticamente cesaron.

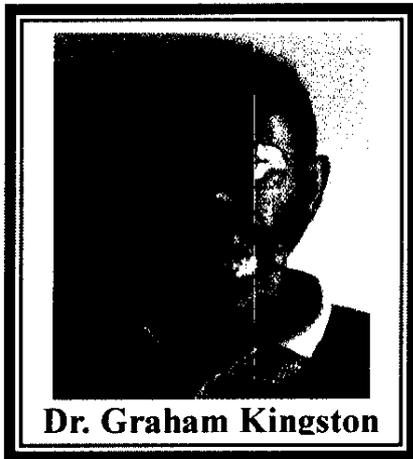
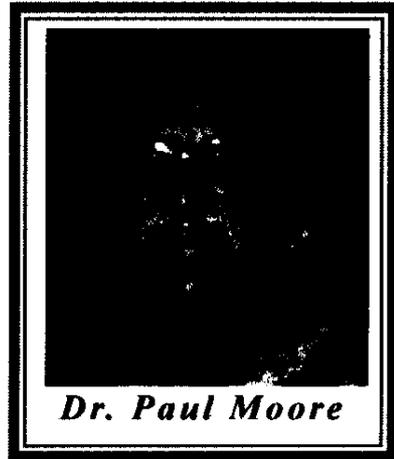


\$



Sin que sirva de consuelo, así es la agricultura...

Para poder entender pormenorizadamente los fenómenos ocurridos en el campo, contratamos al *Dr. Paul Moore* de Hawaii, experto fisiólogo quien permaneció siete días en el mes de Octubre y nos entregó un detallado Informe con sus recomendaciones y la



sugerencia de invitar, para un diagnóstico más puntual, al *Dr. Graham Kingston* de Australia quien también aceptó asesorarnos, concretándose su visita del 11 al 18 de Noviembre.

Resumiendo, ambos científicos coincidieron en que además de la irregular irradiación solar y las inconstantes lluvias durante el invierno, podría existir una causa adicional, la utilización de los *abonos orgánicos* (gallinaza y pollinaza) que aplicamos en parte del área, para sustituir el uso de los fertilizantes sintéticos (NPK), -en la confianza de lograr un ahorro considerable- pero la asimilación de los mismos por el sistema radicular de las plantas es un **50%** más lenta.

Con esa experiencia y para evitar situaciones similares en el 2012, aceleradamente se lograron cubrir, con abonos sintéticos, el **80%** de las áreas que faltaban para ser cosechadas.

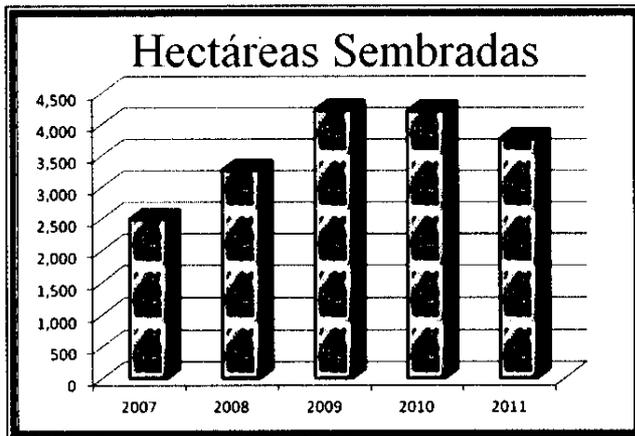
Las 22 recomendaciones de estos investigadores, de alto nivel, fueron muy objetivas y al mismo tiempo prácticas, abarcando



desde la preparación de suelos, tratamiento de semillas, cosecha mecanizada y transporte.

Hemos solicitado al *Dr. Kingston* que desarrolle un plan de seguimiento mensual de las labores de campo recomendadas, que estamos cumpliendo y retorne para mediados de la próxima zafra con el propósito de realizar una Auditoría de Seguimiento a lo cual ha accedido.

Por otro lado, no debemos olvidar que la compactación de los

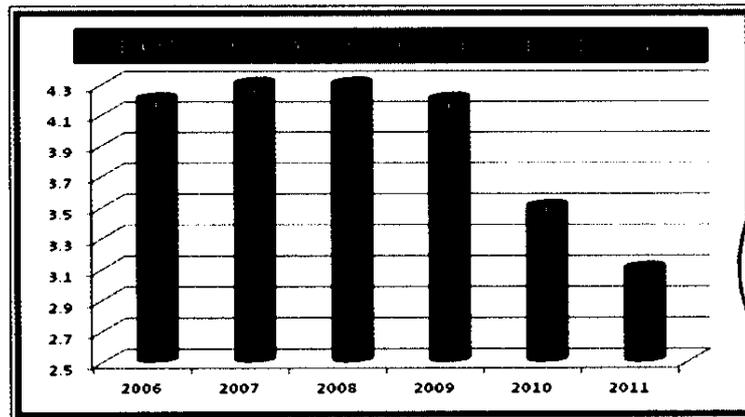


suelos por efecto de la cosecha mecanizada, en casi el 100% de las tierras propias, produce -per se- una disminución en el tonelaje que no puede desestimarse. Para contrarrestar aquello se sembraron 3,795 has de las cuales 3,094 corresponden a siembras comerciales, desde

el 30 de Mayo hasta el 16 de Octubre.

Reduciendo así el promedio de vida de los canteros a 3.1 año vs 4.2 en el 2006.

Con lo que aspiramos incrementar el tonelaje promedio por hectárea.



FÁBRICA

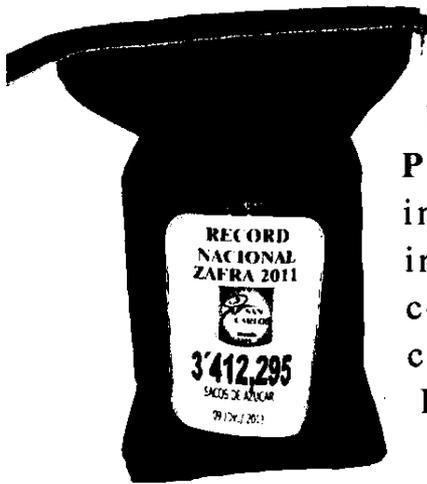
Las noticias en este Departamento, en contraste, fueron alentadoras pues la molienda alcanzó a 1'857,698 TM de caña, la mayor de nuestra historia, incluyendo, eso sí, 51,017 TM por cuenta del Ingenio Valdez, que pudieron haber sido nuestras, si hubiéramos tenido la caña propia suficiente.

ZAFRA	PRODUCCIÓN Sacos 50 kg	ZAFRA	PRODUCCIÓN Sacos 50 kg
1972	1'967,948	1992	2'518,275
1973	1'551,955	1993	2'449,651
1974	1'737,353	1994	2'111,330
1975	2'078,186	1995	2'510,510
1976	2'019,590	1996	2'523,788
1977	1'424,353	1997	872,248 ●
1978	2'403,233	1998	1'706,281 ●
1979	2'338,313	1999	2'497,351
1980	2'358,498	2000	3'013,567
1981	2'251,614	2001	3'059,650
1982	1'789,940	2002	3'037,430
1983	1'479,898	2003	3'076,160
1984	2'180,424	2004	2'896,502
1985	1'916,789	2005	2'888,115
1986	1'985,411	2006	3'197,650
1987	2'308,045	2007	3'322,312
1988	2'095,021	2008	2'921,585
1989	2'453,890	2009	3'351,705
1990	2'298,082	2010	3'260,945 *
1991	2'219,678	2011	3'412,295 *

● Presencia de "El Niño"

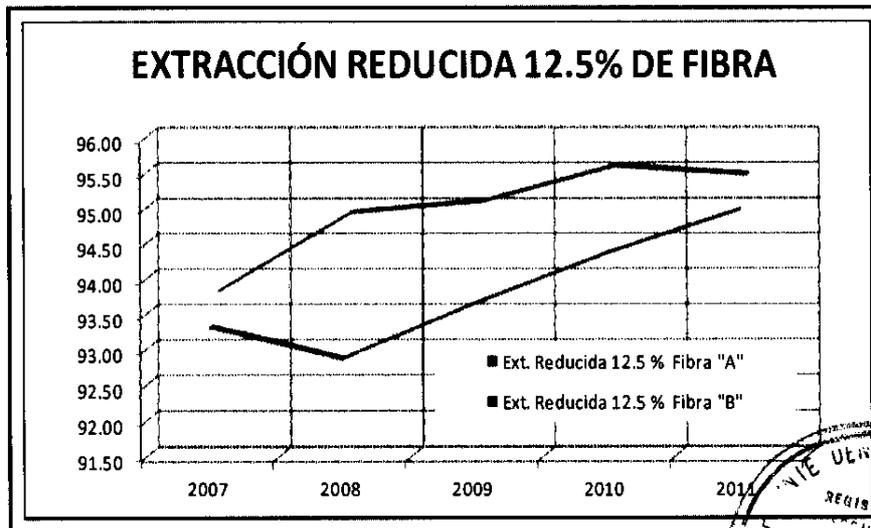
* Corresponde sólo a caña de San Carlos, cañicultores y finqueros.



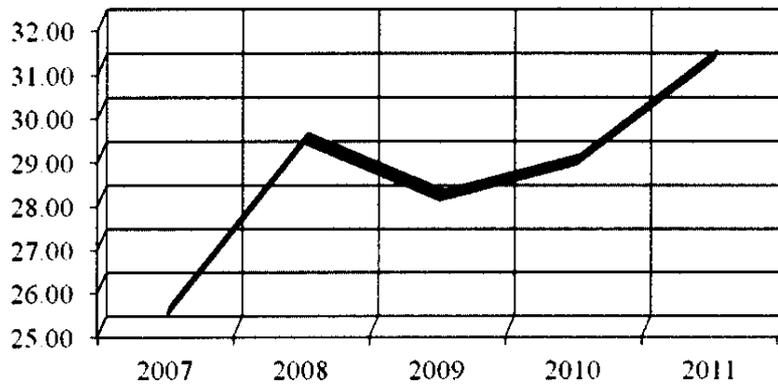


Se envasaron 3'412,295 sacos de 50 kg. estableciendo así un **RECORD DE PRODUCCIÓN** para San Carlos e inclusive Nacional -el número 13 desde el inicio de esta administración en 1972, como lo indica el cuadro precedente- sin contar los 109,745 sacos envasados para Ingenio Valdez.

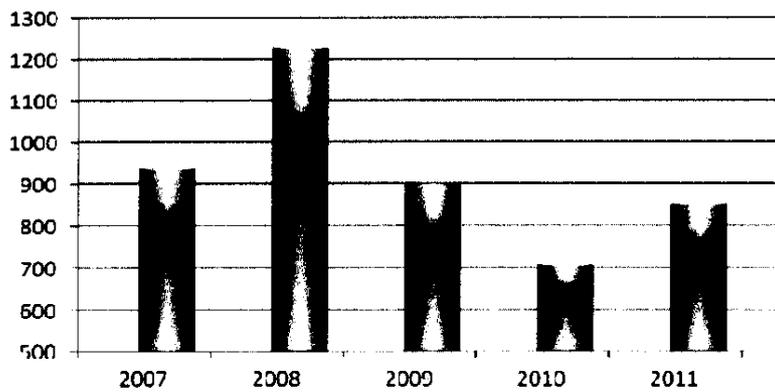
Además, se superaron cifras de envase diario y semanal, anotándose igualmente mejoras y promedios satisfactorios en diferentes rubros que presentamos a continuación, apreciándose eficiencia que se traduce en más sacos de azúcar.



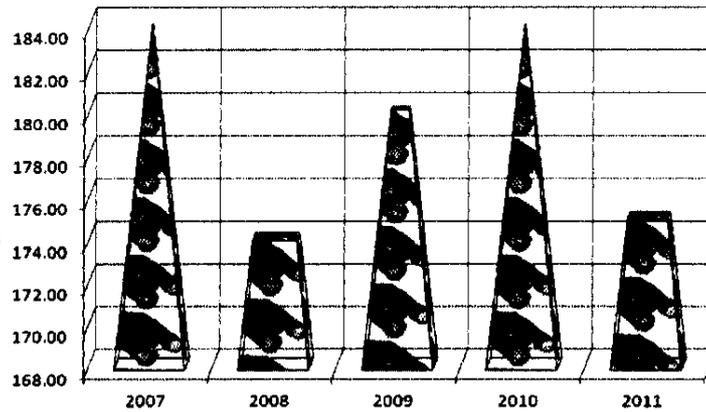
IMBIBICIÓN % DE CAÑA PROMEDIO

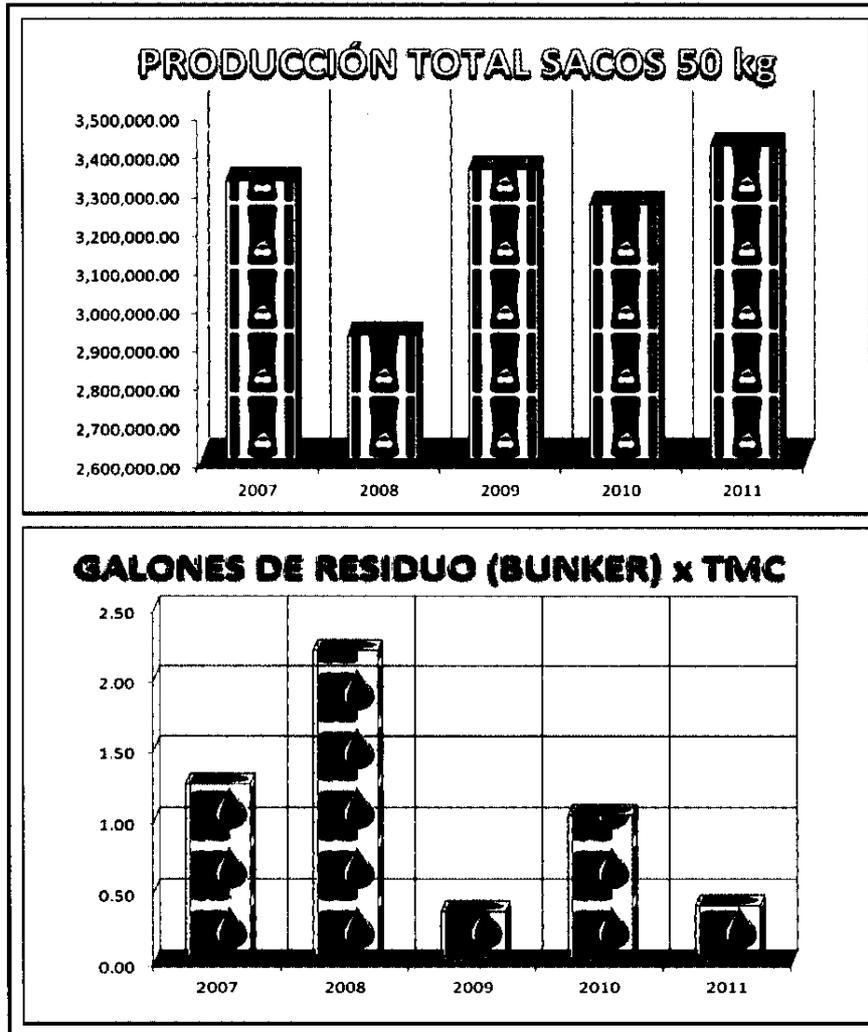


PÉRDIDAS TOTALES



DÍAS DE ZAFRA





5

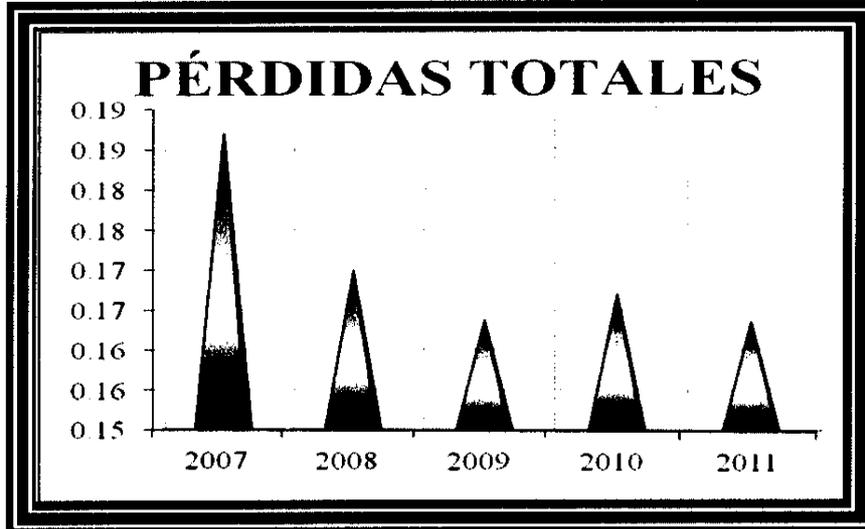
Conviene destacar que después de las recientes inversiones realizadas en el trapiche A -instalado a fines de los años 50- se han obtenido, gradualmente, resultados alentadores en el índice de preparación de caña (open-cells), como apreciamos:

- Zafra 2009: 58.3%
- Zafra 2010: 61.6%
- Zafra 2011: 63.3%

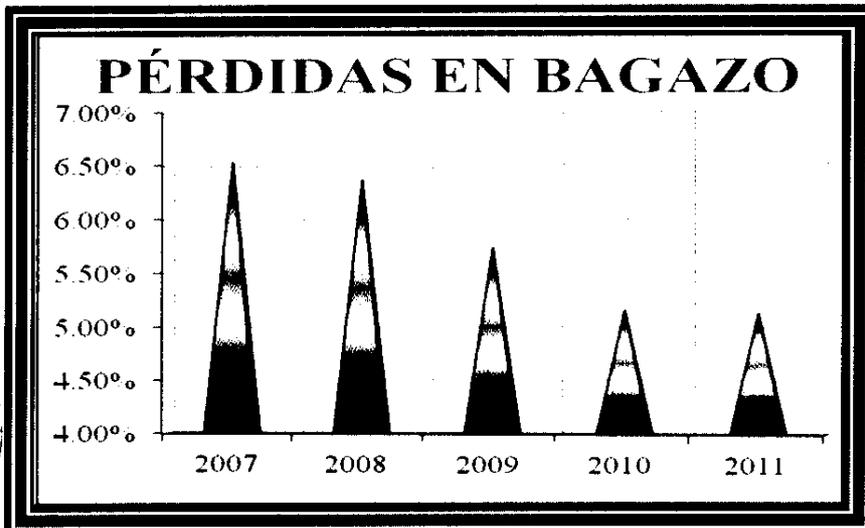


Al mismo tiempo, este trapiche incrementó en 29% su velocidad, pasando de 140 a 180 tonelada/hora.

Las pérdidas totales se mantuvieron bajas y mejoraron ligeramente; el cuadro siguiente es explicativo:



Destacamos la reducción de pérdidas en bagazo, 6.54% en el 2007 a 5.13% en esta zafra.



Como consecuencia lógica se han producido –gracias a estos ahorros–, unos 340,000 sacos adicionales, por una mayor

eficiencia industrial, producto de la inversión de \$12'000,000 realizada en dos años, representando una recuperación aproximada de \$10'000,000.

Un ritmo más regular de molienda y fuertes reparaciones en el área de calderas (\$200,000 adicionales al 2010) permitieron una mayor generación eléctrica que alcanzó a 73'425,000 KWH y una exportación de 33'369,057 KWH, logrando un RECORD de generación y exportación de energía para el Ingenio.

PRODUCCIÓN Y VENTA ENERGÍA			
Kw/h			
CAVERA	2009	2010	2011
Generación Turbos	70'603,534	68'568,558	73'174,084
Compra de Energía	476,581	640,353	250,961
Total Disponible	71'080,115	69'208,911	73'425,045
Consumo Interno	38'260,944	39'621,903	40'055,988
Exportación	32'819,171	29'587,008	33'369,057

\$ 1

En vista de los palpables resultados que hemos apreciado, consideramos procedente felicitar al Ingeniero *Manuel Aguilar*, Superintendente de Fábrica, así como a los Ingenieros *Carlos Fernández*, Superintendente de Elaboración; *Helver Galindo*, Superintendente de Trapiche y Calderas; *Jaime Bernal*, Superintendente de Maquinaria; *Diego Varela*, Jefe de Proyectos y, a través de ellos a todo el personal operativo, empleados y trabajadores que participan en esta operación responsablemente.

VIRGINIA CASTRO

 04 MAY 2012

 GUYAQUIL

 Pág. 17

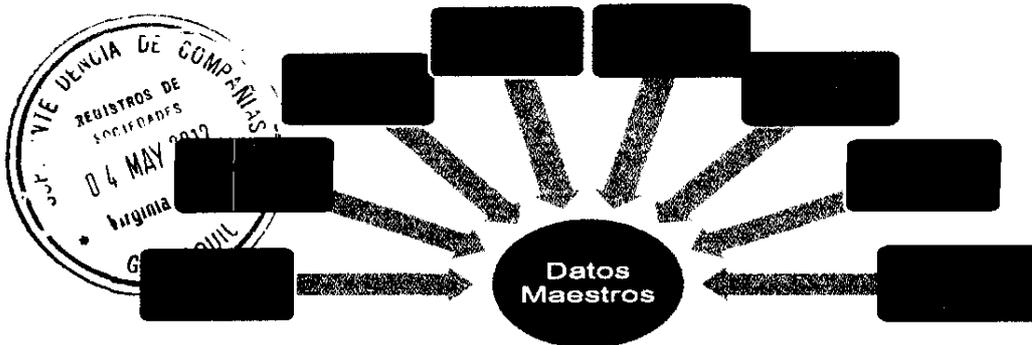
FASE FINAL DE IMPLEMENTACIÓN ERP

En el Informe a la Junta General del 2007, les anticipamos nuestra aspiración y por qué no decirlo... ilusión, que la Empresa, siguiendo los pasos de las más avanzadas del mundo, pueda contar con un **Sistema ERP** (Enterprise Resource Planning) plataforma operativa en línea, de muy alto nivel. Analizadas las propuestas de los diferentes ofertantes, se asignó el contrato a la *Empresa SONDA* (Chile-Colombia) como Implementador, en conjunto con la plataforma horizontal *SAP* (Alemania) y la vertical *BIOSALC* (Brasil), contando además con el asesoramiento técnico de la Consultora canadiense *TEC*.



Estos antecedentes sirven para refrescar su memoria pues ya en el 2010 dimos los primeros pasos como debidamente participamos a Ustedes, levantando información para ahora, en el 2011, poder parametrizarla.

DATOS MAESTROS



La nueva estructura organizacional abarca los departamentos de Proyectos, Técnico, Administrativo así como el Centro de Servicios (exigencia fundamental de SAP).

Este último ha requerido una intensa preparación que se ha cumplido con bastante orden y celeridad, entrando a operar el 28 de Octubre con una cobertura de 390 equipos, entre el Ingenio, Durán y esta Oficina.

El Centro permitirá contar con estadísticas detalladas de todos los problemas que se van registrando en los Sistemas, su origen, recurrencia y, con el tiempo, su prevención.

Se adecuaron además, ocho Laboratorios de Capacitación entre Ingenio y Guayaquil para la necesaria instrucción a los usuarios finales por parte de los *Key-Users*.



El plan de **Cut-Over** (transición de un sistema al otro, previo a la salida en vivo) ha requerido una especial concentración, demandando muchas horas adicionales de trabajo.

Pero para llegar a esta etapa, fue necesario previamente:

- Depurar los Archivos Maestros, durante Enero y Febrero,



- Desarrollo del **Blue-Print** (Diseño y Planificación) de Enero a Abril internamente, y, de Abril a Mayo con la presencia y colaboración de SONDA, para la etapa final. Se abarcaron todas las áreas de la Empresa, a saber: Finanzas, Compras e Inventarios, Costos, Ventas y Logística, Recursos Humanos, Mantenimiento Industrial, Mantenimiento de Flota, Proyectos, Producción y Labores Agrícolas. Todas estas Actas configuran el **BBP** (Business Blue-Print) donde se encuentran detallados los elementos críticos que conforman la lógica del negocio, sirviendo de base para la migración exitosa en la aplicación del SAP y BIOSALC;
- Pruebas Unitarias, de Junio hasta Octubre, poniendo en práctica -por parte de los Key-Users- las funcionalidades de las nuevas herramientas generando más de 1,900 transacciones a manera de ejercicio.
- Pruebas Integrales, desde Octubre hasta fines de Enero, 2012, cubriendo todo el flujo operativo, administrativo y financiero, elaborándose guiones (80) por cada escenario que podría presentarse en el día a día. Esto ha ocasionado un atraso de, por lo menos un mes, en el cronograma general del proyecto, corriéndose la fecha de salida “*en vivo*” del 2 de Febrero al 5 de Marzo, 2012.

Las razones del atraso han sido las interfaces entre SAP y BIOSALC debido a la subvaloración de la magnitud del proyecto por parte de este último, al asignar menos recursos de los que inicialmente se requerían. Eso sí, ha quedado perfectamente claro que el equipo de San Carlos ha cumplido con sus obligaciones a tiempo, dedicando toda la atención que el proyecto merece, sacrificando el tiempo libre de su personal en muchísimas ocasiones, lo que ha sido confirmado por el

representante de nuestros Consultores TEC, *Dennis Rousseau* y *SONDA, Roberto Cobos*.

Para esta fecha ya habremos salido con la nueva herramienta enfrentando toda suerte de contratiempos que son normales y preparándonos para la gran prueba en el mes de Junio, cuando iniciemos la zafra 2012.

Al concluir, es pertinente extender un profundo agradecimiento a todo el personal involucrado, pero particularmente, a nuestros 21 Key-Users, a los Dueños de los Procesos y especialmente a nuestros funcionarios -que comparten la responsabilidad de la ejecución con esta Administración- quienes representados por el *Ing. Andrés Arosemena*, Director de Desarrollo Tecnológico y Sistemas, dirigidos por nuestro Gerente Administrativo *Ing. Augusto Ayala* y apoyados decididamente por las otras Gerencias y Jefes Departamentales han permitido hacer realidad esta tan anhelada aspiración de todos.

No puedo hacer otra cosa que extender, a nombre del Directorio de la Empresa, un deferente y muy cordial beneplácito, signo de nuestra admiración a la extenuante labor desplegada.



DEPARTAMENTO DE CALIDAD

Se llevaron a cabo dos Auditorías Externas de Mantenimiento y Mejora Continua del Sistema de Gestión Integrado de la Empresa por parte de *Bureau Veritas Certification* (BVC) durante el 2011, sin detectarse *No Conformidades*.



Posteriormente nos preparamos para la Re-Certificación del *Sistema de Gestión Integrado* (SGI) bajo Normas Internacionales:

- ISO 9001:2008** (*Gestión de Calidad*),
- ISO 1401:2004** (*Gestión Ambiental*) y
- OHSAS** (*Gestión en Seguridad y Salud*).

Entre las mejoras que merecen destacarse en el **SGI** están los 2 nuevos módulos en el software **MAI**: Manejo Documental (**SDI**) y el de Gestión de Procesos (**SGP**) que permiten un mejor control de documentos electrónicos.

Se planificó y coordinó la capacitación de nuestros 25 Auditores Internos en temas ambientales, de seguridad y salud, los mismos que después llevaron a cabo su revisión, bajo los nuevos parámetros, del 7 al 11 de Noviembre.

Posteriormente esta Gerencia General acompañada del Representante de la Dirección –conforme a los requerimientos de las Normas– realizó el control y aplicación de las mismas en cada Departamento, produciendo un reporte valorizado porcentualmente, como es costumbre.

La Auditoría Externa de *Re-Certificación* por parte de Bureau Veritas se llevó a cabo a continuación, con la participación de 8 Auditores, durante los días 5 y 6 Enero, 2012 quienes exhaustivamente analizaron y concluyeron que el SGI cumple con los requisitos para mantener la triple certificación.

Aprovecho la ocasión para felicitar a todos los Jefes Departamentales y Gerencias por el buen desempeño desplegado y, nuevamente muy en particular, al Ing. *Amalio Puga*, Director de este Departamento y Representante de la Dirección, por su entrega y profesionalismo demostrados desde la creación de esta compleja unidad en el año 1996.

51



CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE

Consistente a lo informado a Ustedes en el año 2010, se hizo imprescindible crear la **Dirección de Medio Ambiente** en Enero 2011, contratando para el cargo –después de una minuciosa selección- a la Ing. *Coralia de La Cadena* profesional con suficiente experiencia en la parte técnica y con gran calidad humana, que ha iniciado un verdadero giro en la cultura hacia la conservación y protección de un ambiente más limpio por la vía de prácticas y controles ya establecidos en nuestro *Plan de Manejo Ambiental*.

Con la llegada de esta nueva funcionaria coincidentalmente se otorgó por parte del Ministerio del Ambiente la esperada *Licencia Ambiental* para toda nuestra operación agro-industrial configurando con ello la obligatoriedad del cumplimiento puntual del *Plan Ambiental* respectivo.

La Presidencia del Directorio y la Gerencia General dejaron en claro, desde el principio, que la labor de la Ing. de La Cadena no se circunscribía únicamente al Ingenio sino que debía coordinar y controlar los aspectos ambientales de las otras dos Empresas del grupo, asentadas en Marcelino Maridueña (PANASA y SODERAL). Para lograr este propósito, se han establecido reuniones trimestrales con los responsables en el tema de cada una de las tres Empresas para proceder a un mayor intercambio de información y trabajo.

El tema ambiental es toda una especialidad que requiere conocimientos precisos, dirección y supervigilancia permanente de un técnico de alto nivel que oriente, maneje y vigile inclusive, todos los potenciales impactos ambientales

que la vasta operación conjunta de las tres Empresas localizadas en Marcelino Maridueña, es capaz de producir.

Es preciso destacar también que la indicada *Licencia Ambiental* se ha convertido en poco tiempo en una indispensable exigencia para todos los trámites con el Estado, los Bancos Nacionales y, muy particularmente los Organismos Internacionales de Crédito (BID, ICC, IFC, CAF, etc.).

\$ |



NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA “NIIF”

Dijimos en el Informe del año anterior que el proceso de conversión de NEC a NIIF fue arduo y laborioso, hoy afirmamos con satisfacción que su resultado ha sido altamente satisfactorio al haber cumplido las exigencias de nuestros Auditores Externos y sobre todo las de la Superintendencia de Compañías (SIC) como organismo regulador y de control.

Además fuimos una las primeras Empresas del Ecuador en la conversión -por cotizar nuestras acciones en la Bolsa de Valores- y, la primera del sector azucarero. Como sabemos, esta implementación es la base de un nuevo proceso de aplicación e interpretación universal de los principios contables que se irán incorporando a la permanente actualización de estas Normas.

Internamente, para el nuevo sistema de información -ERP- el módulo financiero necesariamente deberá ser en NIIF comparativo con el Fiscal, y contener la información y formatos tributarios que exige el SRI.

Adicionalmente, la Superintendencia de Compañías emitió la Resolución #SC.ICI.CPAIFRS.G.11.007 del 13 de

Septiembre del 2011 publicada en el RO#566 del 28 de Octubre del 2011, donde se establece entre otras cosas, que el resultado patrimonial, por adopción por primera vez de las NIIF, podrá ser utilizado para futuros Aumentos de Capital, cifra que en nuestro caso asciende a **\$17'306,489**, lo que beneficia a nuestros Accionistas y que en justicia esperábamos que se implemente, desde el 2010.

Este es el primer año que se comparan los Estados Financieros integrales, con Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF-.

5



BALANCE GENERAL

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

Representa el 41% del total del Activo.

- *El Disponible*, disminuye en \$2'397,113, un 11%, distribuido en Cuentas Corrientes y Ahorro en Bancos del País \$1'633,347, del Exterior \$263,695 e Inversiones Locales \$17'322,523.
- *El Exigible*, se reduce 9%, \$564,618, por cobro a las Distribuidoras Eléctricas de la energía generada, a SODERAL por las entregas de melaza y el refinanciamientos de su deuda, y, a AGRITALISA S.A. por trabajos efectuados e insumos, a buena cuenta para el cultivo de su plantación.
- *El Realizable*, en total \$50'086,971 aumenta en \$5'298,479 el 12%; el inventario en azúcar blanca y



cruda valorado en \$42'347,561 fue de 1'602,325 sacos de 50 kg., mayor en 43,990 unidades al del 2010.

- **Activos Biológicos:** \$7'196,296 superior en \$773,312 que es el costo incurrido de los cultivos en proceso.

CUENTAS POR COBRAR LARGO PLAZO

\$297,387 es el saldo del financiamiento efectuado a SODERAL S.A. desde el año 2008 hasta el 2013 al 8.9% anual por entregas de melaza y jugo de caña; la recuperación del año fue de \$475,273.

\$

ACTIVO FIJO

Corresponde al 55% del Total del Activo \$110'950,748.

El Activo Fijo Neto de Depreciación se incrementa en \$9'262,063 un 9%, incluyendo las nuevas Inversiones netas del año por \$13'639,761 (12%). La Reserva por Depreciación Acumulada igualmente crece en 34%, \$4'377,698.

ACTIVOS BIOLÓGICOS NO CORRIENTE

Ascienden a \$7'111,973.

Es el valor razonable de las *siembras nuevas* a su Costo de Reposición amortizado en 5 años, de acuerdo al porcentaje de productividad por lotes y canteros según informe de nuestro



Gerente de Operaciones. El neto de depreciación tiene un incremento de \$1'567,328 el 28%.

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

Es el 14% del Total del Activo.

Acumula \$27'399,568, \$284,251 menor en 1%, efecto de pagos efectuados a Bancos, Cañicultores y Proveedores. Incluyendo la Porción Corriente de la Deuda de Largo Plazo \$4'368,760, Participación a Trabajadores \$4'294,953 e Impuesto a la Renta, neto de anticipos y retenciones: \$3'947,990, proveedores nacionales \$2'821,630 y préstamos bancarios \$4'806,840.

PASIVO A LARGO PLAZO

Es el 20% del Total del Activo.

Se reduce en \$203,564 un 0.5%, por Obligaciones Bancarias Locales y del Exterior: \$6'969,919, neto de la transferencia de la Porción Corriente \$4'368,760, y, el Pasivo Diferido del Impuesto a la Renta, por \$7'083,524 resultado de la aplicación de las NIIF que, como ya se explicó el año anterior, no afecta el Flujo corriente sino que se lo amortiza en la medida que se



declara en la conciliación tributaria anualmente. El costo ponderado anual de la deuda sube de 6.64% a 6.95% en el 2011.

Las Reservas para Jubilación, Contrato Colectivo y Desahucio totalizan \$25'352,739 según Informe Actuarial de la Compañía LOGARITMO.

El Pasivo Total de \$66'805,751 disminuye en \$487,816, y representa el 33% del Total del Activo.

PATRIMONIO

Llega a \$133'786,963 correspondiendo al 67% del Total del Activo.

Se incrementa en \$12'247,707 (10%), con un *Capital Social* de \$90'000,000 equivalente al 67% del *Patrimonio*; las Reservas \$9'157,544 un 7%; el Resultado por Adopción NIIF \$17'306,489 el mismo que puede ser capitalizado, como ya informamos, según Resolución de la SIC. La *Utilidad Neta* \$17'322,930, superior en 15%, \$2'293,611 a la del *Ejercicio* anterior.

La Presidencia, recogiendo la recomendación del *Directorio* ha sugerido un *Dividendo Total* de \$23'500,000 equivalente al 26% (redondeado) del *Capital Social*, pagadero \$8'500,000 en



efectivo y un dividendo-acción de \$15'000,000; equivalente a un 36% en efectivo y 64% en acciones liberadas para el Accionista. Dividendo, altamente aceptable, dentro de los rendimientos financieros en los mercados Nacionales e Internacionales.

El mismo, en numerario, es mayor en \$1'000,000 (13%) al entregado el 2010 y constituye el 49% de la Utilidad Neta del Ejercicio.



ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS

Las Ventas totales fueron de \$143'402,692, mayor en 23% (\$26'881,188), según detalle:

PRODUCTO	2010	2011	VARIACIÓN
Azúcar blanco	\$100'046,332	\$ 123'838,726	24%
Azúcar crudo	\$ 9'851,172	\$ 12'628,344	28%
Melaza	\$ 2'659,633	\$ 2'457,220	-8%
Jugo de caña	\$ 10,738	\$ -	-100%
Ganancia Valor Razonable A.B.	\$ 3'953,629	\$ 4'478,402	13%
TOTAL	\$143'402,692	\$170'283,872	23%

En el año se vendieron 3'728,111 sacos de 50 kg. 175,516 sacos más que el anterior, un 5%. En el Mercado Nacional se colocaron 3'594,005 sacos y en el de USA 134,106 sacos, por venta de melaza \$2'457,220 e Ingresos por Ganancia Valor Razonable del Activo Biológico \$4'478,402.



COSTOS

- El *Costo de Ventas* aumenta en \$23'223,808, el 30%:

PRODUCTO	2010	2011	VARIACIÓN
Azúcar blanco	\$ 70'258,505	\$ 91'495,471	30%
Azúcar crudo	\$ 6'499,815	\$ 8'506,969	31%
Melaza	\$ 1'806,926	\$ 1'797,038	-1%
Jugo de caña	\$ 10,424	\$ -	-100%
TOTAL	\$23'223,808	\$23'223,808	30%

- El **Costo de Producción** sube en \$13'568,481 un 18%, efecto del Acuerdo Ministerial que incrementó el precio de la Tonelada Métrica de Caña de \$26.42 a \$30.44, \$3'322,448 (15%); además por el valor razonable de la caña propia debido al nuevo precio, \$524,773 y Jubilación Patronal, \$1'100,436.
- Los *Costos Operacionales* suben en \$2'857,162 un 20%: en su mayor parte por aumento en Jubilación Patronal y Desahucio, determinados por el Informe del Actuario, en vista de la incorporación del personal eventual y de

temporada contratado desde el 2008, previo a la expedición del Mandato #8, principalmente en el área de campo, que antes se encontraba tercerizado.

OTROS INGRESOS/EGRESOS neto, superior en \$1'628,329 por venta de insumos y servicios agrícolas, y ganancia del valor razonable del Activo Biológico No Corriente.

COGENERACIÓN: mejora este año la Utilidad en \$366,198 por venta de 4.07 GW adicionales, un 22%.

DETALLE	2010	2011	VARIACIÓN	
Ingresos Venta	\$ 2'992,592	\$ 3'409,101	\$ 416,509	13.92%
<u>Costos Oper.</u>	<u>\$ 1'420,968</u>	<u>\$ 1'661,974</u>	<u>\$ 241,006</u>	<u>16.96%</u>
Utilidad Oper.	\$ 1'571,624	\$ 1'747,127	\$ 175,503	11.17%
Intereses Ganados	\$ 115,337	\$ 306,031	\$ 190,694	165.34%
UTILIDAD	\$ 1'686,961	\$ 2'053,158	\$ 366,197	21.71%
GW Vendidos	29.25	33.32	4.07	13.91%
KW Precio	\$0.1023	\$0.1023	\$0	

La Cartera por Cobrar, al cierre del Ejercicio 2011, es de \$702,258.87 equivalente al 21% del total de ventas; a Marzo del 2012 el saldo por cobrar es \$112,158.



51

La **Utilidad antes de Participación Laboral e Impuesto a la Renta**, es de \$29'337,647, 11% superior al pasado Ejercicio, por las variables analizadas.

La **Participación Laboral** es de \$4'210,065, \$353,490 mayor; el **Impuesto a la Renta** \$5'254,349, disminuye en \$43,564 -un 1%- por aplicación de la tasa impositiva del 24% de acuerdo al Código de la Producción.

Luego de apropiada la **Reserva Legal** por \$1'924,770, la **Utilidad Neta**, a disposición de los señores Accionistas, es de \$17'322,930, mayor en \$2'293,611 (15%) a la del Ejercicio 2010, la misma que corresponde a una rentabilidad del 19.2% sobre el **Capital Social** y el 12.1% sobre **Ventas**.

La **Razón Corriente** continúa resaltando nuestra solvencia al ubicarse en 3.0 al igual que la **Prueba Acida** en 0.9.



2012, EL CRECIMIENTO CONTINUARÁ....

Es de esperar que las proyecciones macro económicas diseñadas por el Gobierno se mantengan positivas, pues sus expertos asumen que los precios del petróleo oscilarán alrededor de los \$100 el barril, lo cual es una excelente noticia -al menos para el 2012- consecuencia de los graves problemas geopolíticos en el Medio Oriente.

Los indicadores económicos en general, por el momento, son óptimos, con excepción de la inflación que está incrementándose.

Habrà seguridad de continuar con los créditos chinos, con más de 5 millardos negociados -hasta ahora- a cambio de petróleo, para inyectar más divisas en la economía, manteniendo así el crecimiento esperado, centrado principalmente en créditos para el desarrollo de la construcción y atención de la Caja Fiscal.

Se mantendrá el avance de los proyectos hidroeléctricos de Coca Codo-Sinclair y Sopladora para asegurar un suministro regular de energía, con capacidad suficiente para exportar energía en los años futuros.

Se espera que despegue la minería en gran escala, liderada por la Empresa China, *Ecuacorrientes* para desarrollar los depósitos polimetálicos en Zamora-Chinchipe.

Me atrevo a pronosticar que podría ser un buen año para los negocios en general, naturalmente dentro de un contexto jurídico y regulatorio más demandante.



Pero existen también situaciones inquietantes:

- La posibilidad –algo remota- de un impuesto al Patrimonio.
- Materialización de mayores controles tributarios y reformas, dirigidos particularmente a recabar más impuestos, de las clases económicas media y alta.
- Eliminación gradual de subsidios a los combustibles es una meta del Ejecutivo, pero sin afectar directamente a los estratos de menores recursos, dirigiéndose únicamente hacia los sectores comerciales e industriales. Ya se dieron los primeros pasos en este sentido, a fines del 2011, con el incremento al precio de la gasolina de aviación.
- Un borrador del Proyecto de Ley que plantea reformar los montos de las pensiones a los jubilados patronales. Tenemos más de **857** beneficiarios en los roles de jubilados, por lo que la incidencia económica podría ser de consideración.
- Los Proyectos de las Leyes de Tierras y Aguas cuyo trámite no se concreta todavía pero que pueden depender de intereses y acuerdos políticos, durante el nuevo Ejercicio en particular.
- Aplicación de la Ley de Poder y Control del Mercado que está siendo motivo de estudio por nuestra parte, tendiente a modificar contratos, acuerdos y en general relaciones históricas con nuestros competidores, proveedores y clientes.

Por todo ello debemos estar atentos y preparados para evitar sorpresas desagradables y onerosas.



La línea política de muchas naciones camina primordialmente hacia un fortalecimiento del aparato estatal; frente a esa realidad, los empresarios debemos continuar adecuándonos a las circunstancias del momento para defendernos y avanzar como por un plano inclinado, aunque sea en nuestro caso, poco a poco.

Confío que esta transición hacia el futuro sea lo menos traumática posible.

51



AGRADECIMIENTOS

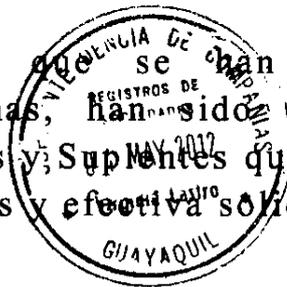
Al concluir el año 39 de mi gestión, perteneciendo a esta dilecta Empresa desde Junio de 1960, gracias a la confianza y respaldo de Ustedes señores Accionistas, no puedo sino mirar hacia atrás y recordar alegrías y tristezas, éxitos y fracasos que juntos hemos compartido.

Ha llegado un nuevo período y todavía puedo ofrecerles, como hasta ahora, mi completa dedicación, para lograr que la administración continúe con rectitud y profesionalismo *-siendo ejemplo para muchas Empresas en el País-* con el fin de seguir avanzando en el tiempo.

En este Ejercicio cumplimos *114 años*, que son fáciles de contar, pero si los vivimos desde su fundación, comenzando por quienes nos han precedido con acierto, prudencia y gran sacrificio, y, que ya no están con nosotros, ha sido una maravillosa aventura.

Para todos estos precursores: Accionistas, Presidentes, Directores, Gerentes, Funcionarios, empleados y obreros, nuestro más respetuoso reconocimiento y que Dios les pague el bien que hicieron a millares de familias de toda condición, mejorando gracias a un trabajo digno, su calidad de vida, desarrollando al mismo tiempo, los hoy Cantones, *Marcelino Maridueña y Naranjito*.

Las decisiones importantes que se han tomado y la implementación de las mismas, han sido consultadas con nuestros Directores Principales y Suplentes quienes han sabido guiarnos con consejos prácticos y efectiva solidaridad.



La Presidencia, como es costumbre, se ha destacado por su continua vigilancia y participación administrativa, más allá de su obligación Estatutaria, en un nivel de verdadero compromiso por lo que agradezco, de todo corazón, las invalorable luces y apoyo a *Mariano González* mi Superior y entrañable amigo.

Lo que hemos presentado ha sido una labor compartida con mi equipo más cercano, que lo componen nuestros Gerentes: *Russell Crawford, Augusto Ayala y Ángel Zurita*, apoyados por *José Antonio González*, Subgerente, quienes con verdadera vocación, dedican su tiempo sin limitación, para la buena marcha y control de esta Industria.

Funcionarios como *Manuel Aguilar, Iván Granja, Andrés Arosemena, Carlos Fernández, Carlos Mayorga, George Williams, Marcos Arichábala, Roberto Rodríguez, Galo Villegas, Teodoro Espinoza, Key-Users, Dueños de Procesos* y muchos más, que sería demasiado extenso de enumerar, merecen nuestro respeto y representan a todo el variado personal bajo sus directrices.

A los empleados y obreros del Ingenio, Oficina de Guayaquil y Durán un reconocimiento de gratitud por su contingente diario.

De los señores Accionistas, con toda consideración,


Xavier E. Marcos
Gerente General

Marzo 19, 2012



Fórmulas para el Cálculo de los Índices Financieros

LIQUIDEZ

- RAZON CORRIENTE =
$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- PRUEBA ACIDA =
$$\frac{\text{Disponible + Exigible + Pagos Anticipados}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

RENTABILIDAD

- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$$

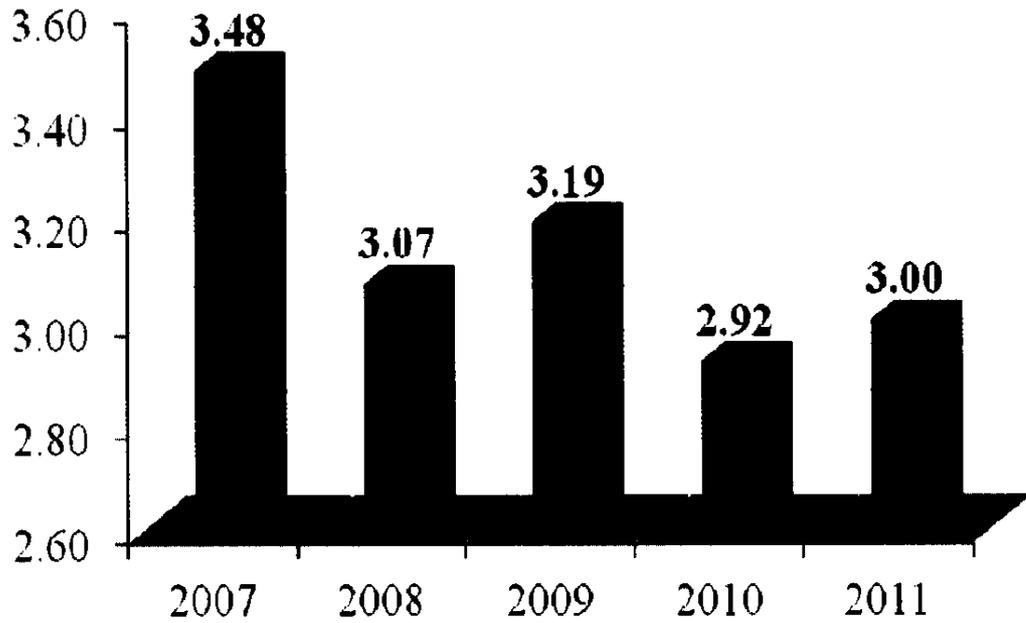
- RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL SOCIAL =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}} \times 100$$

- RENTABILIDAD PATRIMONIO TOTAL =
$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}} \times 100$$

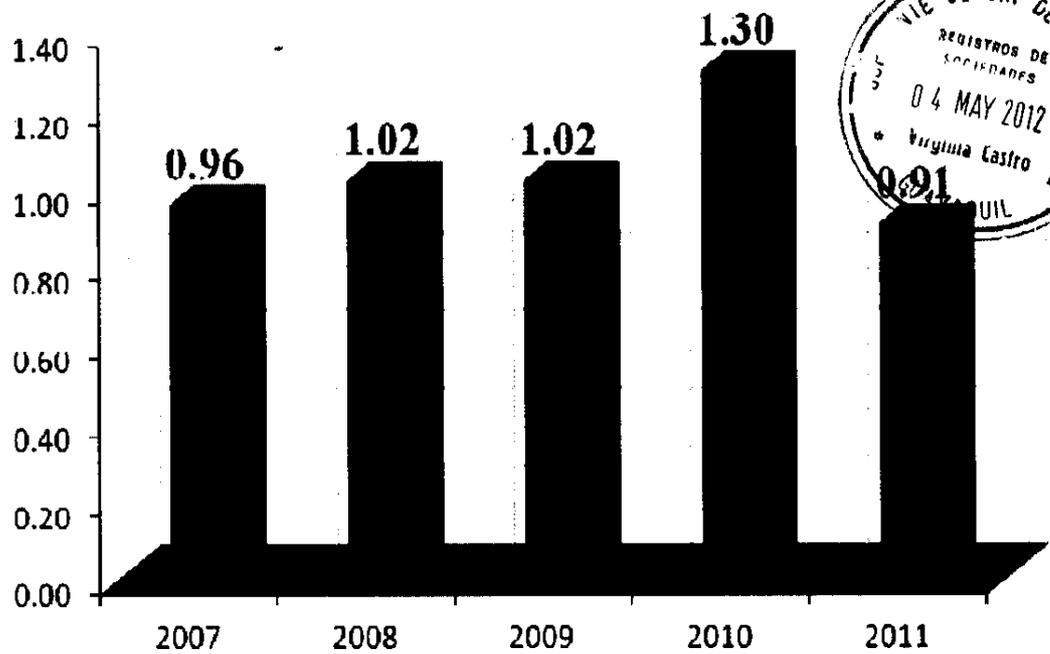


LIQUIDEZ

RAZON CORRIENTE

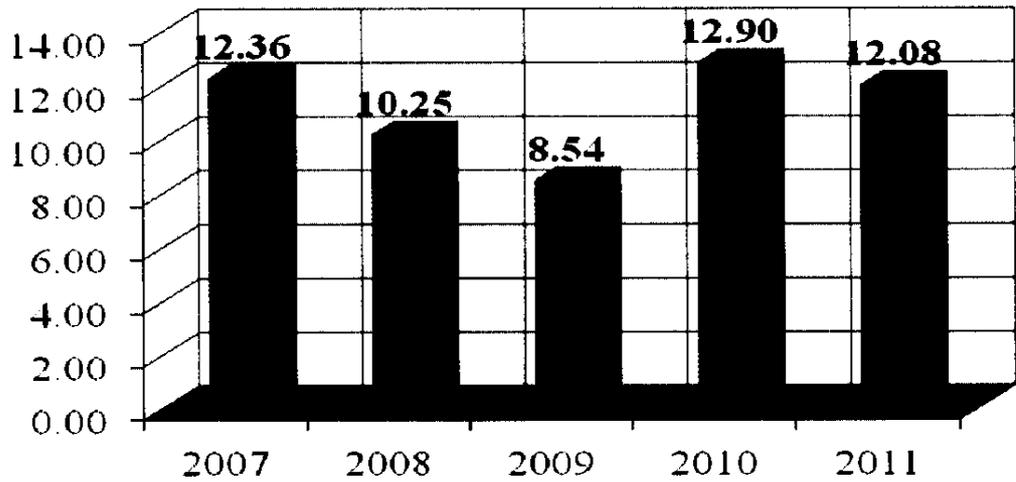


PRUEBA ACIDA

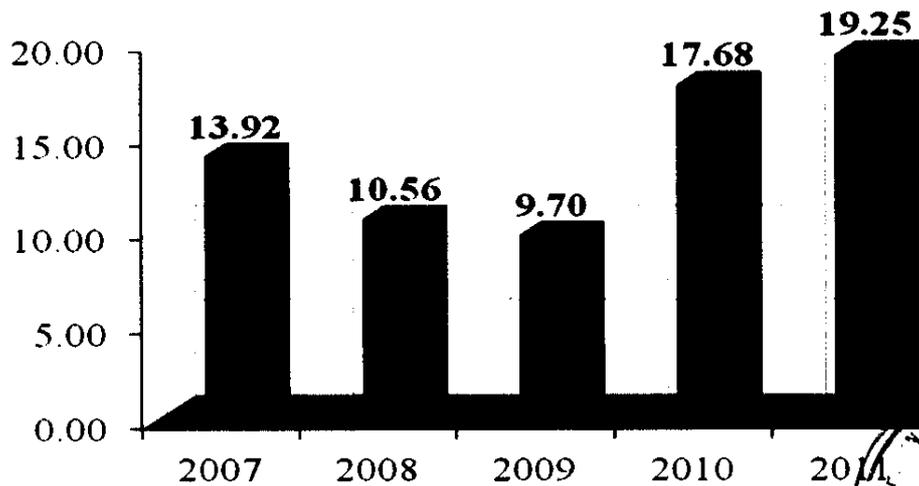


RENTABILIDAD SOBRE:

SOBRE VENTAS



CAPITAL SOCIAL



PATRIMONIO

