
INFORME DE GERENCIA GENERAL



UNA ZAFRA INUSUAL

El título sorprende, pero a medida que avancemos analizaremos el porqué del mismo.

El efecto de las lluvias y de las horas sol, así como el esfuerzo desplegado coordinadamente por los departamentos de producción, han hecho posible que *San Carlos* -por primera vez en su historia y en la de otros Ingenios del país-, sobrepase los 4'000,000 de sacos de 50 kg., en 597,215 unidades, un 14% superior a la zafra precedente (3'412,295).

Desde que en el 2000 alcanzamos la marca de los 3'000,000, han transcurrido 12 años para ascender al siguiente millón, demostrando lo difícil, lento y gravoso del proceso demandado, para absorber la afectación de nuestros costos.

Así mismo, alcanzamos la mayor molienda de la historia con 2'028,781 TM de caña, 9.2% superior al 2011. Igual caso que en la exportación de energía eléctrica: un importante 29% sobre el 2011.

Otro reto superado, casi en su totalidad, ha sido la "salida en vivo" del programa ERP con aplicación de las herramientas SAP/BIOSALC en un tiempo por demás corto; sorprendiendo a los implementadores y asesores.

Adicionalmente se celebró un Contrato de *Concesión de Generación de Energía Eléctrica* con el CONELEC, en los últimos días de este Ejercicio, con un precio preferencial para los primeros 15 años, en el marco de una concesión de 40 años, comprometiéndonos a la mayor inversión industrial de nuestra historia, cuyo proceso ya hemos iniciado, encaminado al incremento de nuestra energía limpia, desde el 2014. Ampliaremos también, más adelante, tan importante tema.

Dichos eventos han sido los más representativos de este Ejercicio.

Como avizoraba en mi Informe precedente, el año fue bueno para los negocios en general, lo que contribuyó a expandir el sistema financiero, dentro de un marco cada vez más restrictivo, producto del cúmulo de medidas de control adoptadas por los diferentes estamentos estatales, particularmente el SRI, aumentando la recaudación tributaria en 18%, emitiendo para ello -en 5 años- 10 reformas, creando 6 impuestos y casi un centenar de cambios a los tributos.

Además, en la sorpresiva declaración -en su campaña de reelección- el señor Presidente de la República, en forma reiterativa, aseveró que se radicalizarán aún más las medidas de control y los gravámenes para el próximo período, proyectando mayor inseguridad.

Pero hasta ahora, los vientos soplan favorablemente para el país, reflejo de los altos precios del petróleo y las

recaudaciones tributarias que -como indicábamos- crecen en forma continua.

Los resultados están a la vista:

- Reserva Internacional de libre disponibilidad, **2,588 millones,**
- Inflación del año, **4.16%,**
- Disminución del PIB de **5.41%** (2011) a **4.82%** (2012) según información del Banco Central; indicador menor en **0.59%** fundamentalmente por la disminución en los ingresos del Estado, por el precio del petróleo WTI de **\$95.08** a **\$94.20** el barril,
- Tasa de Desempleo, **5%.**

Todas estas cifras son positivas, en su mayoría, y deberían propiamente impulsar la economía, pero agregando un importante complemento, el de *confianza* para el sector privado en general, mediante una buena disposición y estímulo, que esperemos ocurra en estos 4 años próximos:

Pero paralelamente, se detectan contrasentidos inexplicables, que obedecen a una posición de confrontación con la prensa nacional e internacional que además, fortalecen aceleradamente el papel del Estado, en continuo crecimiento llegando a **500,000** servidores públicos en este año, cuyos evidentes resultados se aprecian en muchos campos, pero sin

poder confirmar -por falta de evidencias- si son eficientes o no.

Además, se dispuso incrementar el Salario Básico a \$318 mensuales, que representa \$400.48 con las cargas sociales respectivas, alcanzándose momentáneamente el *Salario Digno*, aspirado por el Gobierno.

Se ajustaron también las Tablas Salariales por Ramas de Trabajo, con diversos porcentajes de aumentos, para cada una de ellas.

En fin, sería demasiado extenso entrar en más detalles, por lo que pasaré a concentrarme en mi Informe de Labores, de conformidad a lo establecido en nuestros Estatutos Sociales.

VENTAS LOCALES, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

Las importaciones para cubrir el déficit nacional, durante el primer semestre del 2012, fueron menores a las del año anterior; en nuestro caso: **12,508 TM vs. 17,961**, evidenciando que las existencias de azúcar a diciembre 31 del 2011 no alcanzaron para cubrir la totalidad de la demanda en “tiempo muerto” (enero a junio 2012).

Tal tónica no se repetirá para el primer semestre del 2013, pues la producción nacional ya superó ampliamente el consumo, devolviéndonos -al cabo de algunos años- la capacidad de exportar a otros mercados, luego de atender la cuota de azúcar cruda a los Estados Unidos de Norteamérica.



Esto se ha podido lograr, gracias a las constantes inversiones realizadas en campo, transporte y fábrica por parte de todos los Ingenios del país.

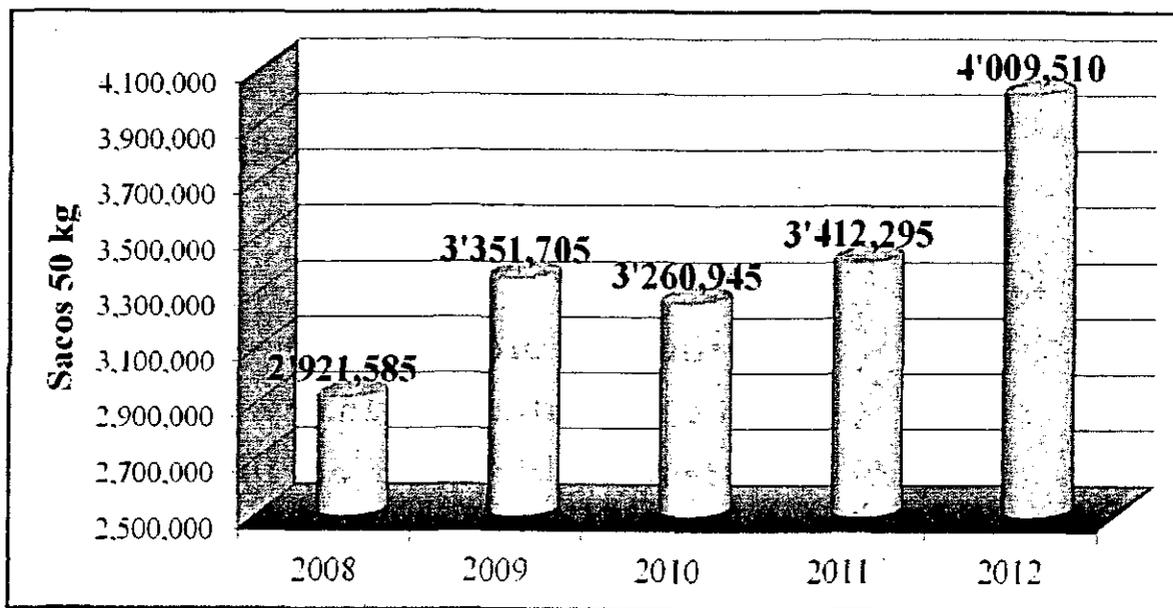
Por ello, la producción de la Industria durante esta zafra -**11'815,760 sacos**- supera cómodamente el récord de **10'891,508** del 2011, en **924,252 sacos**, un **8.41%**.

**PRODUCCIÓN DE AZÚCAR, SACOS 50 kg
INGENIOS DEL ECUADOR**

INGENIOS	ZAFRA 2011	ZAFRA 2012
SAN CARLOS	3'412,295	4'009,510
VALDEZ	3'183,849	3'305,509
ECUDOS	3'006,642	3'271,236
MONTERREY	442,095	440,971
ISABEL MARÍA	256,265	288,274
IANCEM	590,362	500,260
TOTAL	10'891,508	11'815,760

Información proporcionada por FENAZUCAR

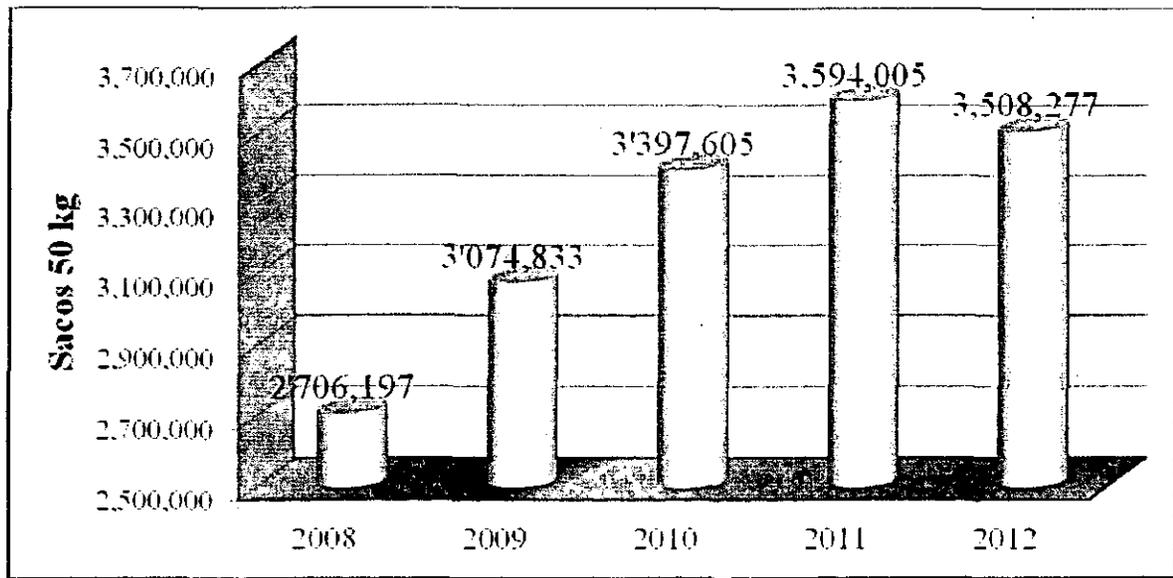
Seguidamente un cuadro indicando únicamente la producción de *San Carlos* de los últimos 5 años:



Los 4'009,510 sacos producidos nos permitirán llegar a la zafra 2013 con mayor inventario que el histórico, cuyo excedente y destino final tendremos previamente que evaluar.

Por otro lado, las ventas locales disminuyeron, frente al 2011, en 85,728 sacos (-2.4%) ubicándose en 3'508,277 (292,356 mensuales); las causas se deben en parte, a oscilaciones de precios en las fronteras norte y sur –dependiendo del tipo de cambio- pero todavía muy pequeñas, manteniendo prácticamente el mismo nivel que los nuestros, inmovilizando y haciendo crecer los inventarios, con el natural abatimiento del mercado.

Pueden observar en el siguiente cuadro las ventas de San Carlos en el Mercado Interno durante los últimos 5 años:



La disminución se ha visto mitigada por un ligero ajuste de precios que fue necesario implementar, para absorber los

incrementos en costos, especialmente en la caña comprada, de \$30.44 a \$32.82 la TM en pie, un 7.82%, impuesto por el Acuerdo Ministerial No. 208 del 12 de Julio, 2012.

De todas maneras, no podemos calificar los resultados de negativos, pues el Departamento de Ventas ha llevado a cabo una importante penetración, encontrando nuevos clientes y abriendo interesantes posibilidades en casi todas las provincias. Especial agradecimiento por ello a su principal, **Ab. Jorge Granja**, secundado eficientemente por el **Ing. Andrés Rovello, Gonzalo Saltos** y su equipo, quienes con verdadera entrega y acierto vigilan nuestros intereses.

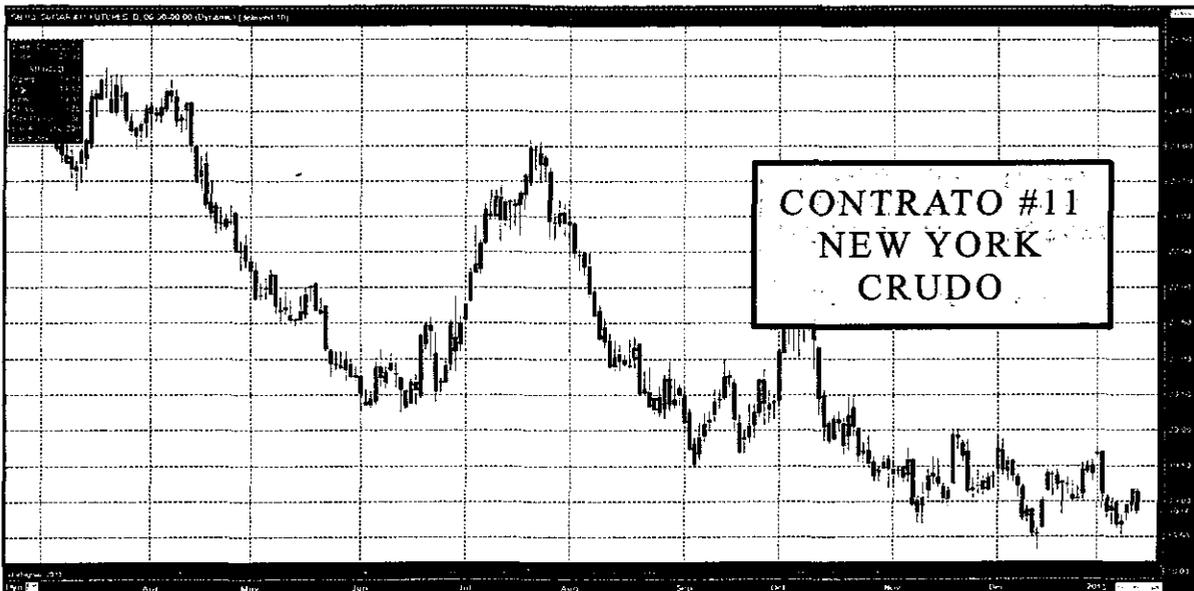
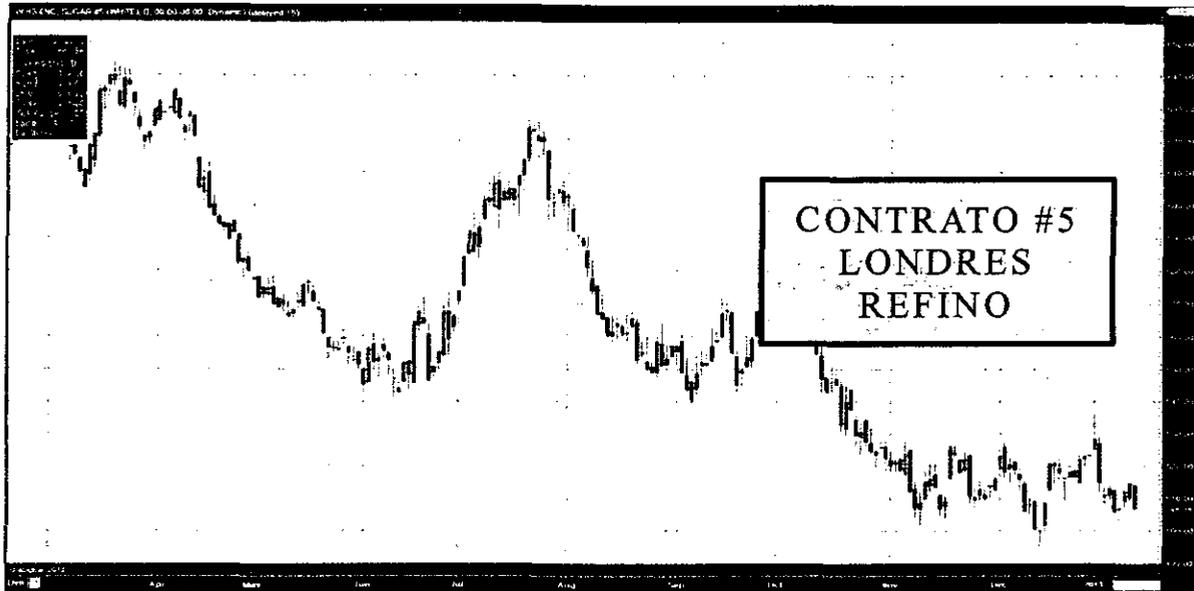
Adicionalmente, la mayor producción ha logrado detener el crecimiento de los costos, permitiendo mantenernos dentro de límites razonables.

EXPORTACIONES

Estas se encaminaron a suplir únicamente el servicio de la Cuota USA, por parte de los Ingenios y a precios significativamente inferiores a los del año anterior (-25%), pues los mercados -como ya puntualizaba- se encuentran a la baja, resultado de cosechas considerables e inesperadas, en Brasil, India, Tailandia, Guatemala y China, entre otros países, que han aumentado los excedentes mundiales a más de 6'000,000 de toneladas.

San Carlos exportó **6,236 TM** a **\$ 567.59** por tonelada.

La información siguiente es explicativa del caso, cubriendo los Contratos No. **05** y **11**, desde abril 2012 a enero 2013, donde se destaca la tendencia:



Existen pequeñas alzas, pero el denominador común es que los precios van perdiendo terreno frente a los excedentes de la producción mundial.

Es difícil predecir el futuro inmediato, pero no deja de ser desalentador que cuando logramos excedentes exportables, los precios se encuentren declinando en el mercado mundial.

COSECHA

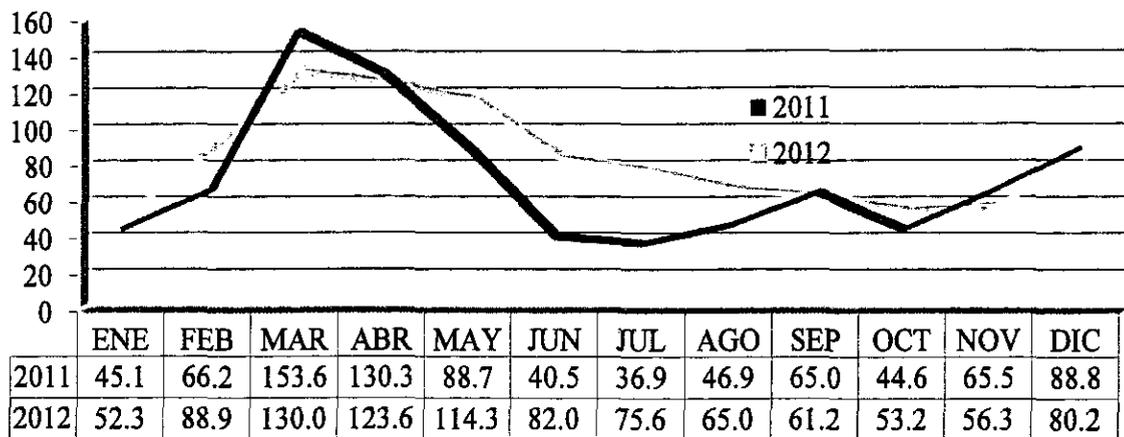
En 178 días (25.4 semanas) se molieron 2'028,781 TM de caña, con un promedio de 11,398 TMC por día calendario y 79,810 TMC por semana. Resultado de cosechar 22,971 has., 7.5% menor a la zafra precedente, gracias a los mejores rendimientos agrícolas.

Se superó así en 6% el estimado de 1'915,145 TMC.

Estos valores, los más altos de nuestra historia, son consecuencia afortunada de lluvias oportunas y horas de sol adecuadas, sin desestimar, paralelamente, la diligencia desplegada por el Departamento de Campo, liderado por el Ing. Iván Granja hasta mayo de este año, en que presentó su renuncia -después de 37 años de servicio-, y el profesional seguimiento del nuevo Superintendente, Ing. Oscar Núñez, que junto con las otras Jefaturas y todo su personal, laboriosamente alcanzaron el compás óptimo en las diferentes operaciones de cultivo (riego, fertilización, herbicidas, etc.) cosecha y transporte. Para todos ellos nuestro particular reconocimiento.

ZAFRA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
LLUVIA milímetros	1,256	1,096	2,687	1,319	1,520	1,026	2,245

HELIOFANÍA (Horas sol)



Otro elemento de significación lo constituyó la siembra intensiva que estamos empeñados en ejecutar hace algunos años, sobre 3,500 has. anuales, habiendo logrado en este 3,958 has., un 22% del área total del cultivo en 141 días, ubicando ya la edad promedio de nuestros canteros en 3 años, con lo cual aspiramos sostener el tonelaje en las próximas zafras.

El campo fue pródigo en su respuesta, las 22,971 has. cosechadas entregaron 88.32 TM/ha.

La consecuencia: 175 sacos de azúcar por ha., con cifras superiores en 26.3% a las del 2011.

PRODUCCIÓN POR HECTÁREA							
ZAFRA	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
TMC	78.09	77.27	69.84	75.50	77.04	73.16	88.32
SACOS	149.81	144.14	135.13	148.82	143.42	138.18	174.55

La productividad de caña y de azúcar del 2012, fue la más alta de las últimas 15 zafra y se ubica entre las 10 mejores de la historia del Ingenio.

Pero “una golondrina no hace verano”. Ojalá podamos llegar a rendimientos similares en la zafra 2013 y siguientes, en el evento que las condiciones ambientales se repitan o mejoren, pues de lo contrario, podríamos bajar hacia los niveles históricos. Pero aspiramos mediante las previsiones tomadas, ese escenario no ocurra.

Lo anterior es una muestra representativa del eficiente trabajo llevado a cabo, que nos ha permitido probar nuestros equipos y la capacidad de fábrica en un 100%, por algunos meses; situación satisfactoria, pues todas las inversiones realizadas en Activos Fijos son el resultado de acertadas decisiones de los últimos años.

- ✓ No descuidamos la capacitación permanente de los empleados y obreros, que ahora operan equipos de avanzada tecnología en casi todas las áreas, enfrentando continuamente el problema de reclutar personal idóneo, difícil de conseguir.
- ✓ Conviene puntualizar que las decisiones de nuestros profesionales ahorran mucho dinero y son vitales para la seguridad de nuestra operación.
- ✓ Uno de los problemas clásicos que enfrentan los Ingenios en el mundo, cuando pasan del corte manual al mecanizado, es el incremento de "trash" (cogollo, hojas, arena y tierra), lo que obliga a ampliar el área de limpieza y clarificación paralelamente para evitar problemas en el proceso y las calderas.

En nuestro caso, se ha cumplido esta exigencia en la medida en que aumentaban los porcentajes hasta 50/50 de cosecha mecanizada en las 4 últimas zafras y, en el futuro mediano continuaremos en esa línea dependiendo de la escasez de mano de obra.

Las inversiones y reposición de equipos ascendieron a \$2'256,000.

COGENERACIÓN

Es de resaltar también la mayor generación eléctrica a partir de biomasa (bagazo de caña), estableciendo otra marca: 87'715,630 kWh, 14'541,546 kWh superior a la zafra anterior.

En la operación de la fábrica se consumieron 45'209,938 vs. 40'055,988 kWh y se exportaron 43'082,412 vs. 33'369,057 kWh (2011), consecuencia de moliendas más regulares y mejor eficiencia en calderas, por mayores inversiones en esta área, complementadas con un oportuno mantenimiento.

PRODUCCIÓN Y VENTA DE ENERGÍA			
kWh			
ZAFRA	2010	2011	2012
Generación Turbos	68'568,558	73'174,084	87'715,630
Compra de Energía	640,353	250,961	576,720
Total Disponible	69'208,911	73'425,045	88'292,350
Consumo Interno	39'621,903	40'055,988	45'209,938
Exportación	29'587,008	33'369,057	43'082,412

PROYECTO ERP:

SALIDA "EN VIVO"

Nos fue muy grato participar a la Junta General 2011 sobre el desarrollo de éste, que abarca la mayor inversión tecnológica en las áreas administrativa, operativa y financiera, que haya emprendido *San Carlos* iniciada en el 2010 (reuniendo información) para en el 2011 proceder con el levantamiento de procesos. Posteriormente incrementando en el 2011 con el inicio del *Blue-Print*: diseño, planificación e implementación, hasta llegar al momento de la verdad: la fecha de la salida "en vivo", que se retrasó un mes, por diferentes causas, hasta el 5 de marzo del 2012.

El trabajo fue frenético para estar listos en la segunda etapa, es decir, al inicio de zafra, lo que ocurrió el 2 de julio con menores contratiempos a los previstos, requiriendo anteriormente que los *key-users* vuelvan a capacitar a los usuarios, a fin de cometer los menores errores posibles.

La cantidad de información manejada por *San Carlos* en sus operaciones supera con creces a las de otros Ingenios latinoamericanos para los cuales BIOSALC había vendido y desarrollado su solución informática. Este no pequeño detalle incrementó el costo de la inversión y los recursos de hardware que debimos adquirir. Pero ha valido el esfuerzo, pues ya tenemos una buena y confiable plataforma para todas las áreas y, en particular para las de Operaciones.

Fue necesario también desarrollar una lista de GAPS que son alcances de mayor detalle -a un costo adicional- entre lo adquirido y nuestras necesidades. La gran mayoría están ya operativos.

Al cierre de este Ejercicio contamos con unos **500** equipos instalados en toda la Empresa, revelando la envergadura del proyecto.

BUSINESS INTELLIGENCE (BI)

Para poder aprovechar toda la potencialidad de este sofisticado sistema alemán SAP, a partir de enero 2013, hemos requerido los servicios de una Empresa asesora a fin de desarrollar la Fase II del ERP conocida como Business Intelligence (BI). El propósito es que los datos recabados se conviertan en información y ésta se transforme en conocimiento.

GOOGLE APPS

También se ha contratado el servicio referido, buscando mejorar sustancialmente nuestra red de correos informáticos, agregando una mayor seguridad y velocidad. Así como la utilización de servidores externos (Cloud Computing),

incrementándose, adicionalmente, un número de otras aplicaciones.

Aspiramos a que concluida la implementación del Bussiness Intelligence (BI), entraremos a la Fase III del ERP, que es la habilitación del módulo de Recursos Humanos.

Nuevamente en este Ejercicio debemos reconocer por su entrega y dedicación sin límites de tiempo, a los ingenieros **Andrés Arosemena, Andrés Soriano, Fernando Páez** -quienes reportan a la Gerencia Administrativa- y a todos los demás integrantes de este sensible e importante grupo, pues gracias a su impulso han permitido obtener los buenos resultados alcanzados.

AMPLIACIÓN PROYECTO COGENERACIÓN

A la fecha llevamos 8 años operando nuestra Central de Cogeneración con energía limpia, faltando sólo 2 años para concluir el precio preferencial de \$0.1023 por kWh que nos paga el CONELEC, durante la zafra.

Posteriormente, estamos autorizados a vender energía, pero a un valor incierto y negociado necesariamente con esa institución pública o que nos fuera reconocido como cualquier otro suministrador de energía convencional, a un menor valor.

Las recientes regulaciones del CONELEC establecieron que los nuevos proyectos utilizando combustible de tipo biomasa, pueden optar por un precio de \$0.0960 por kWh sin límite, en el volumen de energía a ser suministrada.

Es necesario anotar que nuestro contrato sí establecía un límite de 15 MW, a precio preferencial.

Se emplearon 3 años de análisis técnicos, financieros, legales y naturalmente ambientales para evaluar la conveniencia de invertir en este nuevo proyecto y, después de innumerables reuniones, fue sometido a consideración del Directorio en sesión de octubre 11, desarrollándose 5 escenarios posibles, así como la constitución de las garantías requeridas para respaldar dicho crédito con los organismos multilaterales,

siendo aprobado, sin reservas, por los señores Directores Principales y Suplentes asistentes.

Mediante esa decisión alcanzamos a suscribir, en los últimos días de diciembre, un nuevo contrato con el CONELEC que nos da luz verde para ampliar nuestra planta, a un costo de \$45'000,000, asegurándonos una concesión de 40 años, con un precio garantizado de \$0.0960 kWh por 15 años, sin potencia instalada. Este mes era crítico, pues concluía el beneficio del mayor precio por kWh.



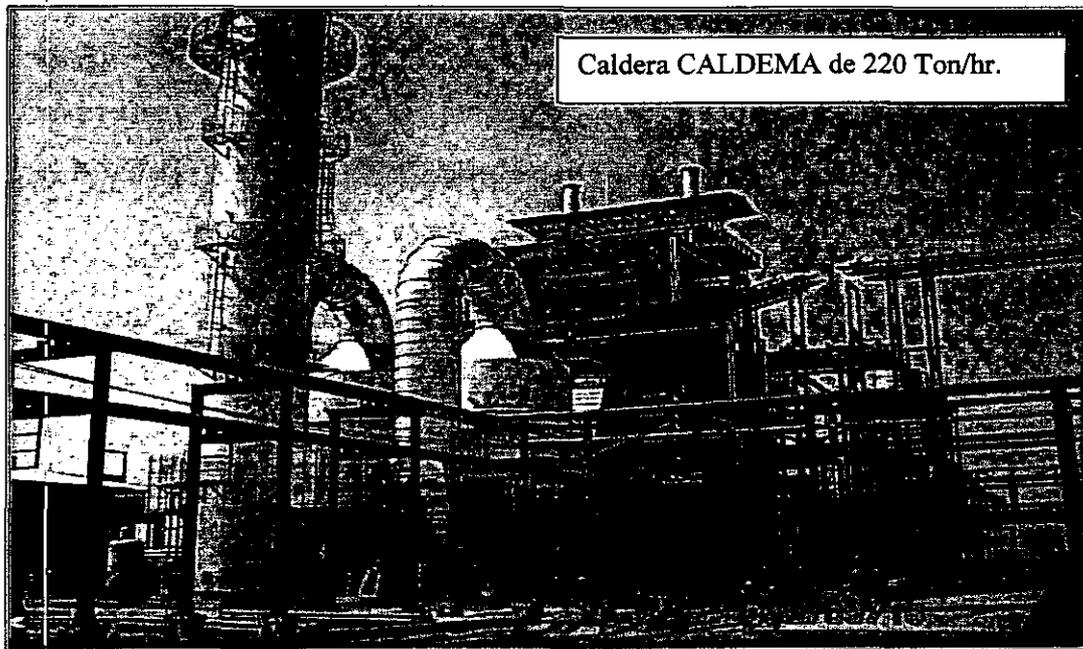
En compañía del: Doctor Esteban Alborno, Director del CONELEC y del Doctor Jorge Jara, Notario del Cantón Guayaquil.

Otro factor a considerar es que se trata del único plan capaz de generar ingresos adicionales, por el momento, habida cuenta del difícil crecimiento en áreas de caña –por la escasez de

tierras- y poder, simultáneamente, incrementar la seguridad en la operación.

La financiación negociada, a una tasa promedio del 6.5% de interés anual, hasta 10 años y hasta con 2 de gracia, incluidos en el plazo del préstamo, será concedida por el PROEX, organismo brasileño de fomento a las exportaciones, la CAF (Corporación Andina de Fomento) y el CII (Corporación Interamericana de Inversiones) por un monto de \$35'000,000, y \$10'000,000 (22%) como aporte de nuestra parte.

Se espera recuperar la inversión en un plazo de 8 años con un VAN de \$25'007,998, y un TIR del 13%.



La inversión incluye en resumen, la instalación de una caldera nueva, marca CALDEMA de fabricación brasileña y 220Ton/hr,

operando a 950 psig, del doble de capacidad de la No.8 que está en servicio -sin mayores novedades— hace 11 años, y es de la misma procedencia.

Además, se instalará un turbo generador de contrapresión, TGM-WEG -de igual origen y fabricación, pero de mayor capacidad que los 2 actuales- de 43 MW— para incrementar la cantidad de energía a vender y con ella amortizar la considerable inversión.

Para complementar el programa, es necesario sustituir las antiguas turbinas a vapor de baja presión, que mueven algunos de los molinos de los trapiches, reemplazándolas por motores eléctricos -operación que iniciaremos ya en el 2013, sustituyendo 3 turbinas del Trapiche A-, con lo que se aprovechará más vapor para los turbo generadores, permitiéndonos vender energía adicional, contribuyendo a recuperar la inversión.

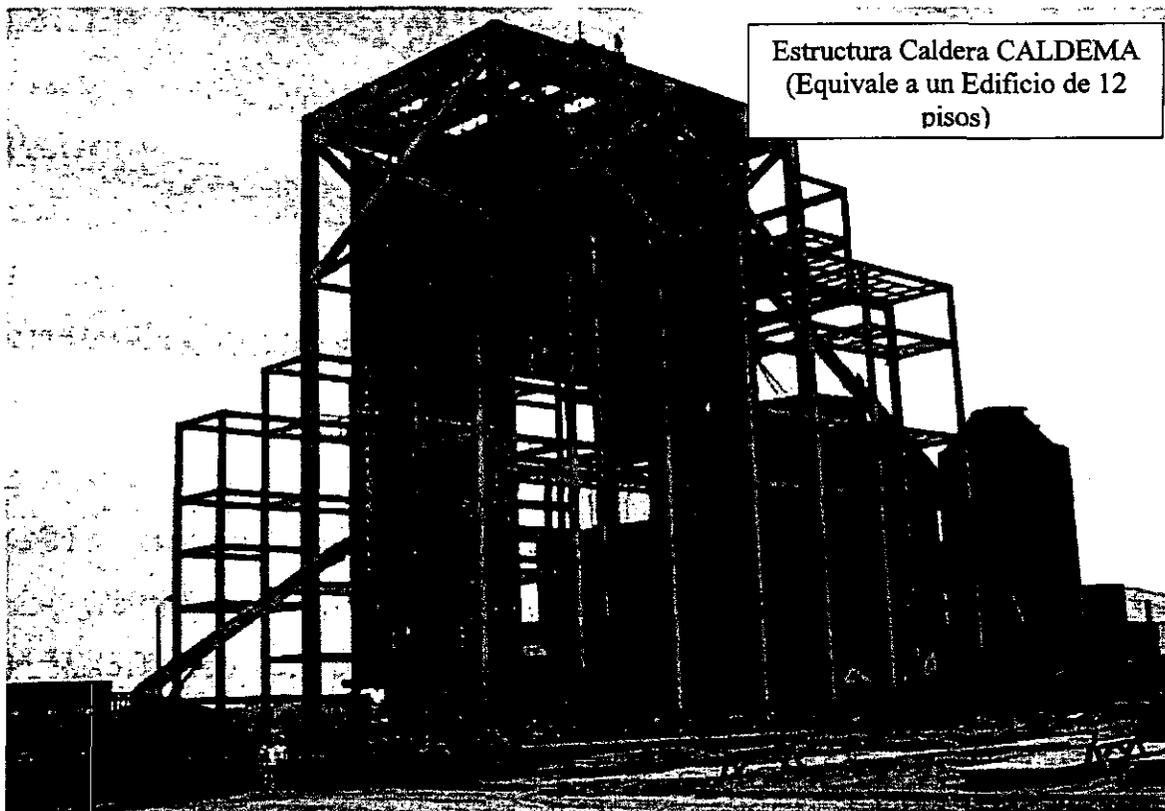
Esta caldera a instalarse cubre además un importante componente, el de *seguridad*, pues las otras (1, 2, 3, 4, a excepción de la 7 que data de 1978) operan hace más de 50 años, a presiones inferiores (220 psig) y ya son poco eficientes, pero todavía están en servicio, por lo que quedarán de reserva.

Es decir, la caldera nueva y la No.8, las 2 CALDEMA, serán las encargadas de aportar el vapor requerido, asegurando la

confiabilidad necesaria para el normal desempeño de todos los equipos industriales.

Una vez concluida la instalación, incrementaremos la generación de 20 a 50 MW.

Después de atender el consumo interno de la planta, se estima exportar 25 MW promedio, más del doble, de lo que actualmente entregamos al CONELEC. El ingreso adicional esperado es de unos \$10'500,000 anuales brutos, y ocurrirá desde el 2014, si se cumple a tiempo el cronograma de montaje para coincidir con la iniciación de zafra.



CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD

Este tema lo estaremos siempre controlando, pues se ha convertido en un asunto muy sensitivo, ya que el Gobierno -a través del Ministerio del Medio Ambiente y otras Agencias afines- ha impuesto una estricta vigilancia a todas las Empresas del país con multas considerables y hasta prisión para los administradores. Realmente es algo insólito, pero debemos encararlo por absurdo que sea.

San Carlos por contar con una considerable extensión territorial y un importante centro industrial, está expuesta frecuentemente a revisiones de todo tipo, mediante auditorías. La segunda de éstas -a principios del 2012- cumplida satisfactoriamente fue ejecutada por el Consejo Provincial del Guayas, entidad autorizada para estos temas por el Ministerio del Medio Ambiente (MAE).

El plan -con sus respectivos indicadores- ha sido integrado a nuestros requerimientos internos de la Norma ISO 14001:2004, convirtiéndolo en un objeto de doble control, por un lado el Consejo Provincial y, por otro la certificadora internacional Bureau Veritas.

Con tal objeto, a fines de año, fuimos auditados por parte de esta última para la renovación de la Certificación Ambiental, sin evidenciarse “no conformidades”, lo que nos ofrece -hasta ahora- la tranquilidad de estar siguiendo el camino correcto.

Se ha laborado intensamente por parte de la Directora del Medio Ambiente, **Ing. Coralia de la Cadena**, coordinando con las otras Jefaturas, especialmente el área de Operaciones y particularmente con el Departamento de Campo, para afinar, lo más posible, los controles internos.



Igualmente, se realizan con regularidad monitoreos ambientales, de ruidos, materiales particulados, calidad de agua, aire y controles para la disposición adecuada de todos tipo de Desechos: Comunes (DSC), Especiales No peligrosos (DSE) y Peligrosos (DSP) hasta el manejo adecuado de la

vinaza que aplicamos en nuestros campos, como Fertilizante Orgánico.

Se está capacitando sobre temas ambientales a toda la Empresa, incluyendo las Directivas Sindicales, para fomentar y fortalecer la cultura necesaria de responsabilidad sobre este delicado tema.

Sería demasiado extenso detallar todos los trabajos que diariamente se ejecutan, pero es importante agradecer a la **Ing. Coralia de la Cadena** por su buen desempeño en la vigilancia y coordinación los mismos.

CALIDAD

En cuanto a este departamento bajo la dirección del Ing. **Amalio Puga** –a quien igualmente agradecemos- se procedió a la re-certificación triple de Gestión Integrada:

- ISO 9001:2008 (*Gestión de la Calidad*)
- ISO 14001:2004 (*Gestión Ambiental*) y
- OHSAS 18001:2007 (*Gestión de Seguridad y Salud*)

con los seguimientos de vigilancia efectuados por Bureau Veritas.

Por otro lado, también algunos clientes importantes –según es costumbre- nos auditaron, como Coca-Cola, Pepsico

Internacional, Kraft-Perú, Cervecería Nacional, KFC y Nestle, ratificándonos nuevamente, como Proveedor Internacional.

Actualmente, nos solicitan acreditar el *Sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria* FSSC 22000, lo que realizaremos en el transcurso del año 2013.

Además se auditó, verificó y certificó el Proyecto de Cogeneración de Bagazo (Energía Limpia), obteniendo 68,421 certificados de emisiones de carbonos reducidos, correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011.

CONVENIO IESS-HOSPITAL SAN CARLOS



Es grato participarles, brevemente, la firma de un *Convenio de Atención Hospitalaria con el IESS* suscrito en presencia del **Eco. Ramiro González**, Director General, durante una ceremonia en el Hospital *San Carlos*, el 23 de octubre, mediante el cual pasó a convertirse en parte de la red de prestadores de Servicios Médicos y Hospitalarios del Seguro Social, con el nivel I de Hospital, autorizándonos atender a cualquier afiliado que nos sea remitido por el Departamento Médico del IESS. Estuvieron presentes además otros miembros

del Directorio y altos funcionarios de aquella Institución y de la Empresa.

Para lograr este cometido fue necesario adecuarnos a las múltiples exigencias del IESS, lo cual significó a nuestros implementadores más de un año de esforzado empeño.

El 18 de diciembre, finalmente, se atendió al primer paciente de consulta externa.

Agradecemos principalmente por su perseverante liderazgo al **Ing. Augusto Ayala**, Gerente Administrativo, con el aporte del **Dr. Víctor Villao**, Director Médico del Hospital sobre quienes recayó la responsabilidad de llevar a cabo la negociación y concretarla por escrito; así como a todo el personal de ejecutivos y empleados colaboradores durante el largo proceso.

BALANCE GENERAL

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Constituye el 45% del total del Activo con \$100'077,196, incrementado en \$17'858,667, frente al 2011.

Los diferentes rubros que lo integran, destacan sus diferencias:

- El *Disponible*, disminuye en \$4'548,164 un 24%, con un saldo a diciembre de \$14'686,694, el mes más bajo del año, por pagos importantes de vencimientos, prestaciones, gratificaciones y anticipos para el Programa de Cogeneración.
- El *Exigible* por el contrario, aumenta en \$4'615,812, efecto de valores a cobrar por productos a Compañías Filiales y anticipo a proveedores del nuevo Proyecto Eléctrico.
- El *Realizable* se eleva un 28% (\$13'901,722), resultado de los inventarios de azúcar blanca y cruda, por la mayor producción y el incremento del volumen de materiales en el Almacén General.

- El *Activo Biológico*, por valor razonable de los cultivos de caña, para el próximo año, aumenta un **56%** (\$4'016,958) pues quedaron sin cosechar en esta zafra 1,896 has., por los mayores tonelajes.

ACTIVO FIJO

Menos la Depreciación Acumulada de **\$110'950,748** crece a **\$113'483,387**.

Al igual que los *Activos biológicos* (renovación de canteros), también un **25%**.

TOTAL DEL ACTIVO

Importante diferencia de **\$21'893,197** en exceso del 2011.



❖ **PASIVO CORRIENTE**

Con **\$6'273,219** superior **23%** al 2011; corresponden a un mayor volumen y precio por TM de Caña comprada, nómina y participación a trabajadores.

❖ **PASIVO LARGO PLAZO**

Se eleva en **\$651,660**, diferencia de menor significación, pero que se incrementará, al registrar a partir del 2013 la deuda por el Proyecto Eléctrico.

TOTAL DEL PASIVO

Los resultados de este rubro, llegan a \$73'730,631, superiores en \$6'924,879.

PATRIMONIO

Con un *CAPITAL PAGADO* de \$105'000,000 ya distribuido a Ustedes, virtualmente por medio de DECEVAL, estamos ahora en capacidad de poder asignar \$15'000,000, un 14.29%, como dividendo-acción, según lo ha propuesto en su Informe la Presidencia por sugerencia del Directorio y, además pagar un dividendo, en efectivo, de \$10'000,000 es decir \$1'500,000 en exceso del Ejercicio anterior (18%); ascendiendo así a \$25'000,000 el *DIVIDENDO TOTAL*.

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

Con \$222'485,913, registra un Índice Patrimonial del 67% que es el valor real perteneciente a los Accionistas, y un EBITDA (Beneficio Operativo Neto) de \$30'031,681. Estos valores evidencian la capacidad para enfrentar desafíos, como el que ya hemos asumido, confiando no existirán sorpresas desagradables en el futuro mediato.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Los sacos vendidos de azúcar en el mercado local, como ya señalamos anteriormente, fueron menores en 85,728 al 2011.

El total de azúcar y melazas: \$138'846,088 vs. \$138'924,290 (2011), cifras muy parecidas.

El cuadro siguiente -igual al presentado en el Ejercicio anterior- explica la situación con claridad:

PRODUCTO	2011	2012	VARIACIÓN
Azúcar blanco	\$ 123'838,726	\$ 125'926,690	2%
Azúcar crudo	\$ 12'628,344	\$ 10'625,354	-16%
Melaza	\$ 2'457,220	\$ 2'294,044	-7%
TOTAL	\$ 138'924,290	\$ 138'846,088	0%

COSTO

El costo de ventas disminuyó en \$1'557,022 (el 2%) producto de la venta de 95,111 sacos de 50 kg menos y de 1'131,677 gls. de melaza.

PRODUCTO	2011	2012	VARIACIÓN
Azúcar blanco	\$ 91'495,471	\$ 90'355,086	-1%
Azúcar crudo	\$ 8'506,969	\$ 8'250,091	-3%
Melaza	\$ 1'797,038	\$ 1'637,279	-9%
TOTAL	\$101'799,478	\$100'242,456	-2%

El *Costo de Producción* fue afectado en \$11'324,995, de los cuales \$8'113,915 correspondieron a *Compra de Caña*, un 72% por precio y mayor volumen, constituyendo la principal incidencia y además por el *valor razonable* de la caña propia cortada, debido al nuevo precio (\$2'496,370).

Los *Costos Operacionales* crecieron un 4% a \$606,633.

Otros Ingresos/Egresos netos, diferencia de más \$225,765.

La *Cogeneración* contribuyó con \$2'274,235.

La *Utilidad Neta*, después de Participación Laboral, Impuestos y Reserva Legal, alcanza a \$20'671,470 vs. \$17'322,930 del Ejercicio precedente, diferencia de \$3'348,540, un 19% superior, encontrándose a disposición de los señores Accionistas.

Al respecto me permito sugerir, con todo respeto, dadas las considerables inversiones que deberemos emprender, nos obligan a ser cautelosos, para poder atender oportunamente los vencimientos con las entidades financieras y, por ello **LA PRUDENCIA**, es la mejor fórmula para conservar y hacer crecer nuestro Patrimonio, pero sin afectar la Caja, lo cual nos obligaría a tomar préstamos para cubrir Gastos y no Inversiones, llegando a arriesgar en un caso extremo, -que confiamos no ocurra- los dividendos en efectivo, repartidos ininterrumpidamente hace algunos años, al encontrarnos impedidos de cumplir con los Índices (Covenants) de nuestros Contratos de Préstamos.

Este razonamiento no persigue inquietarlos, pero como se lo manifesté a los señores Directores, es mi obligación como Administrador comunicarlo claramente, mas sin pretender evadir mi responsabilidad.

NO TODO LO QUE BRILLA ES ORO

Si bien hemos participado a ustedes, al inicio de este Reporte, nuestra satisfacción por la producción lograda, no es menos cierto que la medalla tiene siempre dos caras, pues el excedente en bodegas -para el 2013- de aproximadamente 16,000 TM (320,000 sacos) debe colocarse en algún mercado y para ello estamos dedicando al tema todo nuestro ahínco.

En cuanto a la macroeconomía -como anticipé a la anterior Junta General- el crecimiento continuará, gracias a que los ingresos provenientes del petróleo y de los impuestos siguen firmes y, en el segundo caso, creciendo.

Esta liquidez permite al país avanzar, contando el mercado con mayor circulante y una moneda estable, estimulando créditos a mediano y largo plazo, aumentando así la capacidad de compra y por ende el consumo.

Naturalmente existen muchas incertidumbres, como la Ley de Tierras y la de Aguas, que muy probablemente serán promulgadas durante el 2013, como consecuencia del ofrecimiento, antes y después del triunfo arrollador del Presidente en su reelección. Además del proyecto de reformas profundas al Código Tributario que se estudia por parte del SRI.

Preocupa también por su aplicación la Ley de Poder y Control de Mercado que entrará en pleno vigor en el 2013.

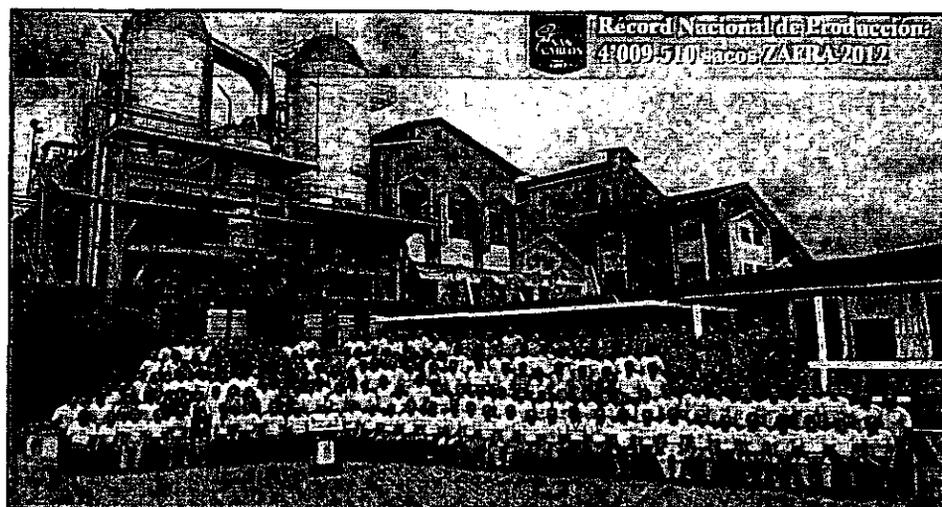
Estamos ante un mundo nuevo y no contemplado por nuestra generación. Tocaré a nuestros hijos y nietos contar con la habilidad suficiente para poder desarrollar negocios dentro de estructuras muy estrictas y controladas.

Sin embargo no debemos desanimarnos, pues todavía estamos en capacidad de defendernos y demostrar que la Empresa privada es fundamental para el desarrollo de las naciones.

RECONOCIMIENTOS

Creo que a todos nos embarga un sentimiento de nostalgia al concluir cada año, tanto en lo personal y familiar, así como en el mundo de los negocios. En esos momentos nos damos cuenta que al transcurrir el tiempo nos vamos acercando a un destino desconocido, por ello la fe y la esperanza son tan importantes para un cristiano.

Es necesario reflexionar sobre la vida para agradecer todo lo que nos ha ocurrido como Empresa -en estos 115 años de existencia-, que en general ha sido muy bueno para accionistas y trabajadores. Con confianza podremos superar lo que nos depara el futuro, debiendo ante todo ser positivos, con el convencimiento práctico de que la eficiencia es fundamental para proteger esta considerable inversión y poder ubicarnos a la altura de la agresiva competencia internacional.



En consecuencia, la Administración ha aceptado un riesgo calculado como ustedes conocen, pero que por su elevado monto nos preocupa, pues se trata de un programa muy costoso -pero imprescindible- para asegurar nuestra operación, generando al mismo tiempo, ingresos adicionales a los del azúcar, gracias al precio preferencial por la energía que se venderá.

Esto es un reto, el mayor de nuestra larga trayectoria. La decisión -como ya comentamos- ha tomado 3 años de preparación y análisis hasta que, debidamente sustentada, se decidió adoptarla iniciándose en la zafra del 2014. A todos los miembros del Directorio que participaron en esa histórica sesión, les estamos muy reconocidos por su valentía y confianza, esperando no defraudarlos, con la ayuda de Dios.

Nuestro Presidente, el **Ing. Mariano González** ha tenido un particular liderazgo para impulsar la buena marcha de nuestra Empresa, siguiendo paso a paso los estudios y proyecciones para la adecuada presentación a la Junta Directiva. Hacia él, un especialísimo agradecimiento por su perseverante entusiasmo en este objetivo, motivándonos con su ejemplo a todos.

A nuestros Gerentes, **Russell Crawford**, **Ing. Augusto Ayala** y **Eco. Ángel Zurita**; al igual que la dedicación e importante labor de nuestro Contador General **Marcos Arichábala**, y del Asistente Financiero, **Eco. Julio Hidalgo**, quienes invirtieron

muchas horas –con esta Gerencia- analizando las proyecciones industriales y particularmente las económicas, a fin de escoger el financiamiento adecuado para esta elevada inversión –al menor costo-; gracias, pues su aporte ha sido de singular relevancia, naturalmente, sin por ello descuidar el día a día de nuestra operación.

Este Proyecto de Cogeneración, desde su inicio, estuvo asignado al **Ing. José Antonio González**, Subgerente, quien con el aplomo necesario -y complementado por el eficiente soporte del **Ing. Roberto Rodríguez**, su Asistente- pudo dirigir, negociar y acompañar, paso a paso, al propulsor, gestor y responsable del mismo, **Ing. Manuel Aguilar**, Superintendente de Fábrica, quien mediante su amplia experiencia y respaldado por su equipo de trabajo, se dedicaron con profesionalismo a evaluar toda una infinidad de detalles, con el objetivo de esclarecer las inquietudes técnicas, que surgían constantemente.

Nuestros asesores brasileños de *Four Team*, por su parte, se esmeraron en revisar y orientar los pasos a seguir en cada caso, aplicando sus conocimientos, adquiridos –a través de los años- en muchos Ingenios de Latinoamérica.

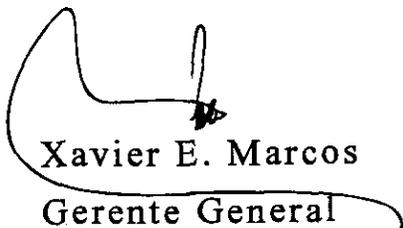
A todos los demás Funcionarios, ingenieros **Carlos Mayorga**, **George Williams**, **Carlos Fernández**, **Helver Galindo**, **Jaime Bernal**, **Marco Toro**, **Diego Varela**, **Galo Villegas**, y una larga nómina a todos los activos actores de nuestras variadas y

complejas operaciones, quedo muy reconocido, por su dedicación y compromiso.

Igual y señaladamente, a los empleados y obreros de nuestra Organización, mi gratitud por su apoyo y entusiasmo demostrados en cada momento. Juntos, como siempre, impulsamos y protegemos nuestro querido *San Carlos*.

A ustedes, señores Accionistas, les agradecería mantener la misma seguridad que nos ha ofrecido su confianza en el pasado, pues haremos todo cuanto esté a nuestro alcance para defender sus intereses.

De los señores Accionistas, con toda consideración,



Xavier E. Marcos
Gerente General
2013, Marzo 08

