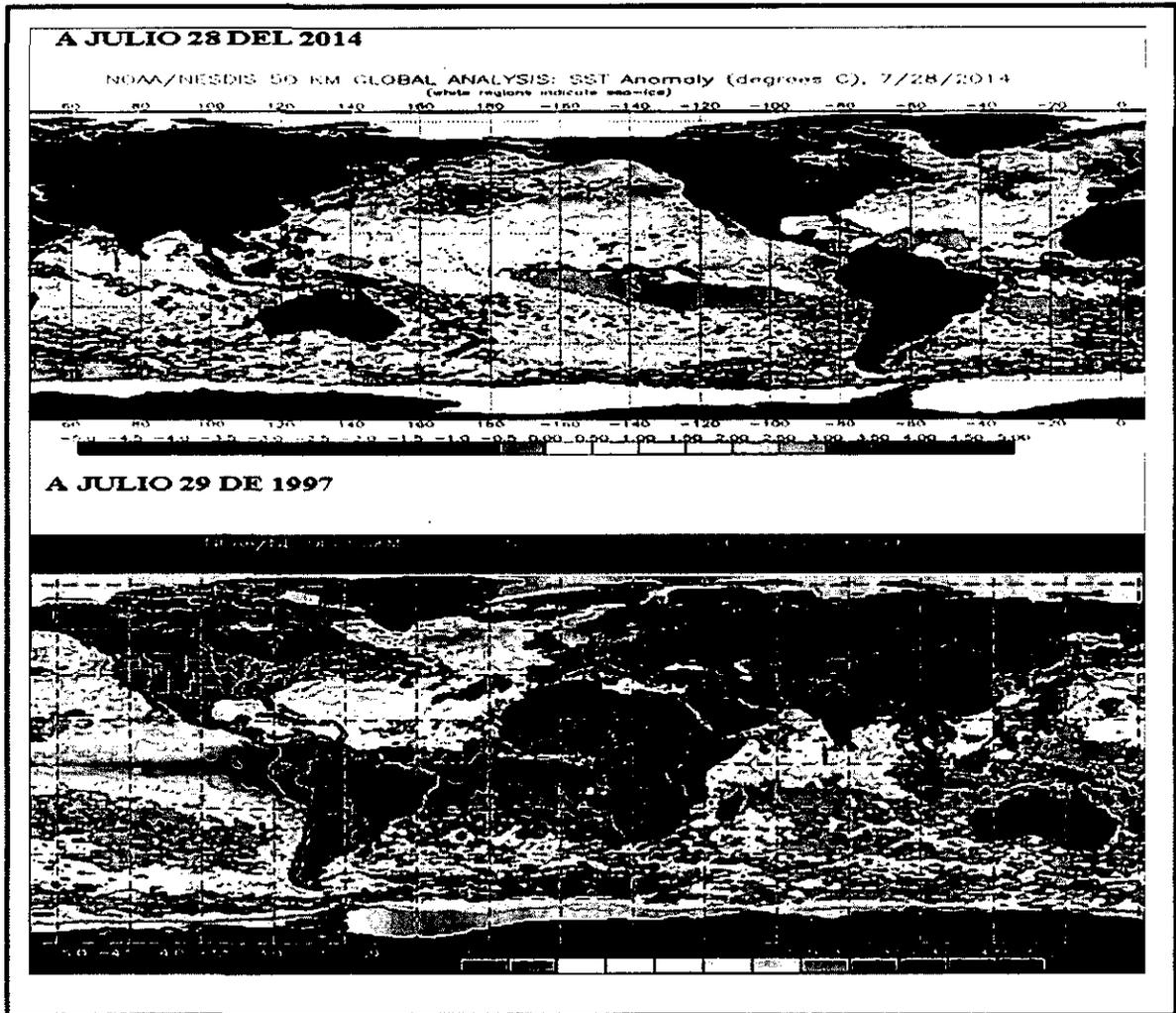


4

INFORME DE LA PRESIDENCIA

Casi todos los organismos que predicen los cambios climatológicos anunciaban la proximidad de un Fenómeno de El Niño, lo cual nos llenó de inmensa preocupación y resignación por los acontecimientos que sabíamos que no los podíamos controlar.



A toda nuestra ansiedad se sumaba el hecho de que hace año y medio habíamos arrancado una de las inversiones más importantes de la compañía con la *compra de la caldera 9 y la ampliación de nuestra central de cogeneración eléctrica.*

Venimos comentando de este Proyecto en los Informes de los dos últimos años a esta Junta General.

El mismo arrancó y funcionó exitosamente durante la zafra. Las calderas de los años 1950, 1956, 1959 y 1973 dejaron de funcionar y las mantendremos potencialmente operativas un tiempo adicional. La fábrica opera con las calderas 7, 8 y 9 de los años 1978, 2001 y 2014 totalmente automatizadas con tecnología de última generación.

Hemos triplicado nuestra capacidad de exportar energía, después de atender la demanda de fábrica que hoy requiere de 15 megavatios.

No puedo dejar de resaltar el esfuerzo de nuestros trabajadores, técnicos y ejecutivos que participaron en el Proyecto de Cogeneración y equipos auxiliares durante los últimos dos años, gracias a Dios se están logrando los resultados esperados y es una muestra de nuestra capacidad y profesionalismo. A *José Antonio González, Manuel Aguilar, Diego Varela, Coralia de la Cadena, Teodoro Espinoza, Adán Mora y Oswaldo Cevallos*, los felicitamos y -a través de ustedes- les pedimos que hagan llegar nuestro reconocimiento a todos los participantes de este proyecto. Gestión muy importante fue la de conseguir el financiamiento, en la que *Ángel Zurita* y sus inmediatos colaboradores participaron activamente. Los felicitamos igualmente.

El **Banco de Brasil**, el **CII** y la **CAF** son nuestros principales acreedores, que sumados a nuestros propios recursos financiaron el proyecto en mención.

Los rendimientos agrícolas, concretamente por el tonelaje de caña, hicieron de este año un año excepcional, siendo los más altos de los últimos **42**. Los mismos se dieron tanto por el clima, como porque hicimos en el campo todas las labores necesarias con la expectativa de que las condiciones climáticas pudieran ser favorables o no; esta regla hay que observarla siempre. La contrapartida es que debido a las lluvias tardías también tenemos un Pol de los más bajos de los **10** últimos años. Con todo esto resulta que logramos una buena producción de sacos de azúcar por hectárea, el segundo mejor año de los últimos **22**. Para alcanzarla tuvimos que cortar, transportar y moler un mayor tonelaje de caña, lo que puso a prueba una vez más las inversiones que hemos realizado en la fábrica para mejorar nuestra extracción.

Los resultados reflejados en los reportes del Laboratorio de Fábrica confirman lo que acabo de expresar.



Establecimos un récord de molienda histórico de 2'177,408 toneladas métricas con una producción de 3'665,209 sacos de 50 kilogramos, que sumados al jugo que se vendió a Soderal, se registrará como el segundo mejor año de la historia con 3'772,095 sacos equivalentes.

El Centro de Investigación de la Caña de Azúcar (CINCAE) -del cual formamos parte- nos ha entregado variedades nacionales que hoy alcanzan el 22.7 % de nuestros cultivos, sustituyendo variedades importadas por otras nacionales más resistentes a las enfermedades y de mejores rendimientos.

Las leyes y reglamentos, así como las constantes regulaciones que el Estado ejerce a través de distintas instituciones, exigen a la Administración más rigor en nuestros controles internos. La capacitación para los usuarios del **ERP** es constante y no cedemos en este propósito.

Los cambios en las normativas nacionales en las que el Seguro Social y el Ministerio de Trabajo han puesto en vigencia el Sistema de Auditorías de Riesgos de Trabajo (**SART**) con 144 temas a controlarse en toda la empresa, han demandado un gran esfuerzo del Departamento de Seguridad Industrial.

Nos vimos obligados a la obtención de la nueva licencia ambiental para la segunda etapa del Proyecto de Cogeneración Eléctrica y se logró la aprobación, unificando dicha licencia con la otorgada anteriormente.

Bureau Veritas concluyó su auditoría para que podamos renovar nuestras tres certificaciones: **ISO9001** de *calidad*, **ISO14001** de *Ambiente* y **OSHAS18001** de *Seguridad y Salud Ocupacional*. Trabajamos actualmente en la obtención de una nueva: la **FSSC** (*Food Safety Management System*).

Teodoro Espinoza y su equipo de abogados defienden con éxito los intereses de la Empresa frente a demandas laborales que recibimos y acogemos su permanente consejo para todas las áreas de la empresa, debido a los cambios legales de todo tipo que se dan hoy en el país.

Quisiera referirme a otra situación que ustedes deben conocer que no se limita a la realidad ecuatoriana, sino que es la problemática de la industria azucarera a nivel internacional. Los precios mundiales del azúcar se han mantenido consistentemente bajos en los últimos meses y no hay perspectivas de que aumenten en un futuro próximo. Estos no responden a eficiencias o mejoras en competitividad, sino simplemente a excedentes que, al ser el azúcar un artículo perecible, son colocados en el mercado internacional causando mucho daño.

Pero esta es solo una parte de la ecuación. La otra es la competencia que tenemos en el mercado interno por los precios de venta en las distintas presentaciones que nos han obligado a reducir los precios de venta en forma por demás preocupante.

Es muy importante el incremento de costos que hemos tenido durante la presente zafra, distintos factores contribuyen a eso y, pese a la buena producción del presente año, esta no logra absorber suficientemente los mismos, afectando el margen de utilidad. Paradójico como puede sonar nuestro debilitado flujo de Caja, así lo revela.

Nos hemos preparado para este escenario que no ignorábamos y, por ello, de la caña que molemos no solo producimos azúcar en sus diversas presentaciones, sino también electricidad, jugo de caña y melaza como materia prima para alcohol, dándole de esta forma viabilidad a nuestro

negocio para que nos permita continuar de forma sostenible en el tiempo, tal como lo hemos expresado en otras Juntas Generales.

Con las reflexiones que acabo de mencionar procedo a comentar sobre el Estado de Resultados comparado con el año pasado. La venta en dólares es **5 %** inferior, igualmente la utilidad bruta se reduce en un **42 %**, para finalmente terminar con una utilidad operacional **98 %** menor. El rubro de ganancia por valor razonable, otros ingresos, siendo entre ellos el más importante la venta de teca y la utilidad por Cogeneración dan cuenta de nuestra utilidad antes de la Participación Laboral e Impuesto a la Renta de **\$ 17'528,700**.

La **Utilidad Neta** es de **\$ 10'625,414**, **23 %** inferior a la del año pasado.

Rentabilidad sobre Capital Social	8.17 %
Rentabilidad sobre Patrimonio Total	6.62 %
Rentabilidad sobre Activos	3.78 %

El Directorio, después de analizar la delicada situación por la que pasamos, consideró prudente proponer a esta Junta General un pago de dividendos de **\$ 5'000,000**, equivalentes al **3.8 %** de nuestro Capital Social.

Nuestra propuesta no recomienda un reparto de acciones liberadas, como lo hemos hecho en los últimos años, como una medida de prudencia frente a las actuales circunstancias.

La tarea más importante que tenemos por delante es la de reducir costos y de esa responsabilidad nadie está exento, sin distinción del departamento al que pertenece e independientemente del área en la que se desempeñe o el nivel de responsabilidad que tenga. Todos tenemos que sumar esfuerzos para lograr este objetivo.

Debo mencionar también a esta Junta, la jubilación -después de 39 años de labores- de nuestro *Gerente de Operaciones*, señor **Russell S. Crawford**, a quien todos recordaremos siempre como un querido amigo y destacado profesional.

Por otra parte, lamentamos el fallecimiento de nuestro Director Suplente y amigo **Stanley Wright Roggiero**, ocurrido el año pasado, expresamos nuestros sentimientos de pesar a su esposa e hijos.

La juventud y la experiencia de nuestro Directorio se conjugan con la de nuestros ejecutivos, como siempre para ellos mis agradecimientos muy sinceros. Para todos nuestros colaboradores un mensaje de optimismo y reconocimiento por su esforzada labor. Permítanme singularizar como lo he hecho siempre, mi gratitud a nuestro Gerente General por su inteligente, prudente, sigilosa y exigente labor en toda la organización.

Con nuestros 118 años de existencia, siendo de las primeras empresas de Capital abierto en el país, con 960 accionistas registrados en la Bolsa de Valores, 70 años de historia

sindical, cumplidores de las leyes vigentes y seriamente comprometido con nuestras inversiones locales, tenemos suficientes razones para sentirnos orgullosos. Estoy seguro de que hemos cometido errores, pero siempre lejos de una mala intención. Con hechos probados, estamos sintonizados con los objetivos de este Gobierno y su matriz productiva.

Las últimas leyes y reglamentos publicados para la administración tributaria por el Gobierno Nacional a fines del año pasado, nos han obligado a solicitar a nuestros accionistas una amplia información previa al pago de los dividendos como agentes de retención "sustitutos". Aspiramos a su comprensión en la seguridad de que solo buscamos proteger sus intereses y los de la empresa.

Doy gracias a Dios por todos sus beneficios. Presento a todos ustedes señores accionistas este Informe para su consideración y, si así lo resuelven, para su aprobación.

Atentamente,

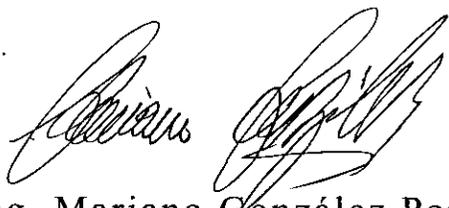
Ing. Mariano González Portés
Presidente
2015, marzo 2

sindical, cumplidores de las leyes vigentes y seriamente comprometido con nuestras inversiones locales, tenemos suficientes razones para sentirnos orgullosos. Estoy seguro de que hemos cometido errores, pero siempre lejos de una mala intención. Con hechos probados, estamos sintonizados con los objetivos de este Gobierno y su matriz productiva.

Las últimas leyes y reglamentos publicados para la administración tributaria por el Gobierno Nacional a fines del año pasado, nos han obligado a solicitar a nuestros accionistas una amplia información previa al pago de los dividendos como agentes de retención "sustitutos". Aspiramos a su comprensión en la seguridad de que solo buscamos proteger sus intereses y los de la empresa.

Doy gracias a Dios por todos sus beneficios. Presento a todos ustedes señores accionistas este Informe para su consideración y, si así lo resuelven, para su aprobación.

Atentamente,



Ing. Mariano González Portés
Presidente
2015, marzo 2

INFORME DE GERENCIA GENERAL

5

LA DELGADA LÍNEA ROJA ENTRE EL COSTO Y EL INGRESO DE UNA EMPRESA.

Antecedentes.-

Más adelante trataremos con mayor detalle sobre este encabezamiento. Igualmente, relataremos sobre la producción, el récord de molienda, el arranque de los nuevos equipos y un mayor volumen de energía eléctrica suministrada al sistema nacional interconectado.

Compartiremos con Ustedes sobre la importación de azúcar colombiana, ante la inminente presentación del Fenómeno de El Niño, en los inicios del segundo semestre.

El incremento de producción de alcohol anhidro (etanol) ha sido una exigencia del Gobierno, debido al alto costo -en ese entonces- de las naftas importadas. Al momento, se están estudiando alternativas.

Las presiones de un sector industrial para importar azúcar del mercado internacional de excedentes, a menores precios, ha desarrollado una línea de defensa por muchos meses hasta que esta fue perforada con un Acuerdo Interministerial 14-308 del 18 de diciembre, creando un precedente de consecuencias negativas.

Como pueden apreciar, no hemos estado inactivos y lo demostraremos durante el desarrollo de estos temas y otros que no hemos mencionado aún.

VENTAS, IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

Los Ingenios del país, gracias a sus inversiones a través de los años en campo, transporte y fábrica, aumentaron la producción, con relación al año anterior, en un 7 % para llegar en esta zafra a 11'576,926 sacos, equivalentes a 578,846 toneladas.

PRODUCCIÓN DE AZÚCAR, SACOS 50 kg INGENIOS DEL ECUADOR

INGENIOS	ZAFRA 2013	ZAFRA 2014
SAN CARLOS	3'545,806	3'665,209
VALDEZ	3'156,440	3'180,216
COAZUCAR	2'749,866	3'310,804
MONTERREY	488,068	429,536
ISABEL MARÍA	298,211	278,579
IANCEM	549,640	572,582
SAN JUAN	47,592	140,000
MIGUEL ÁNGEL	41,000	*
TOTAL	10'876,623	11'576,926

Información proporcionada por FENAZUCAR

*No molió esta zafra.

Esta cantidad permitía atender adecuadamente la demanda interna, sin necesidad de importaciones, pues los saldos en bodega –al final de zafra- eran suficientes para cubrir cualquier eventualidad durante los seis meses siguientes.

En nuestro caso particular, estábamos arrastrando desde el 2012 un inventario superior al que normalmente acostumbramos para atender por un mes más a nuestros clientes, en caso de una contingencia.



Pero, sorpresivamente como todos recordamos, comenzaron a circular noticias alarmantes por parte de organismos especializados del más alto nivel científico (NOAA, Imarpe, Instituto Oceanográfico Nacional, etc.) que aseguraban, con altas probabilidades, la llegada de otro Fenómeno de El Niño, en el tercer trimestre del 2014.

El Gobierno, con razón, se hizo eco también de estas amenazas climatológicas alertando a la población. Proyectamos información sobre este tema para ampliar su connotación.

Ante el riesgo de quedar desabastecidos, decidimos importar **15,000 TM** de azúcar

blanco de Colombia, lo que nos permitía otro mes de reservas para cumplir con nuestros clientes industriales. Esta actitud no fue compartida, acertadamente, por nuestros colegas.

A la larga ocurrió que nosotros fuimos los “equivocados de buena fe” aumentando nuestras existencias, colocándonos en una complicada situación para el 2015, pues deberemos forzosamente exportar los excedentes, así sea a pérdida.

Por ello, al aumentar los inventarios, el saldo en bodegas al 31 de diciembre llegó a **2'239,565** sacos, **171,998** más que en el 2013 (**8%**), equivalente a **8,600** toneladas. Un lamentable desacierto que podría, con escasas probabilidades, convertirse en oportunidad si las lluvias del 2015 se extienden más allá de junio o julio, lo que también ha sido considerado por las mismas Instituciones acreditadas ya antes referidas.

En cuanto a unidades vendidas, el mercado interno y exportación absorbió **3'608,132** sacos, **84,350** menos que en el ejercicio pasado, es decir un **2 %**. En dólares, la diferencia llegó a un **4 %** por menores precios, resultado de la dura competencia en el mercado interno.

La pregunta que pueden hacerse es: *¿por qué sucede esto que afecta a todos?*

La respuesta es, en primer lugar, porque los precios en el mercado mundial se encuentran severamente deprimidos, por

abrumadores excedentes, lo que provoca que aquellos se ubiquen muy por debajo de los costos internacionales.



Esta situación ha forzado a que muchos Ingenios cierren operaciones en diferentes partes del mundo, particularmente en Brasil, donde pasan ya de 130. Obviamente, los países con visión están manteniendo su precio interno superior para compensar las inevitables pérdidas que sobrellevan las exportaciones.

Esto ocasiona, en segundo término, que los Ingenios locales traten de colocar la mayor cantidad posible de azúcar en el país, tentando con menores precios a los compradores para evitar -a toda costa- vender en el mercado internacional, lo

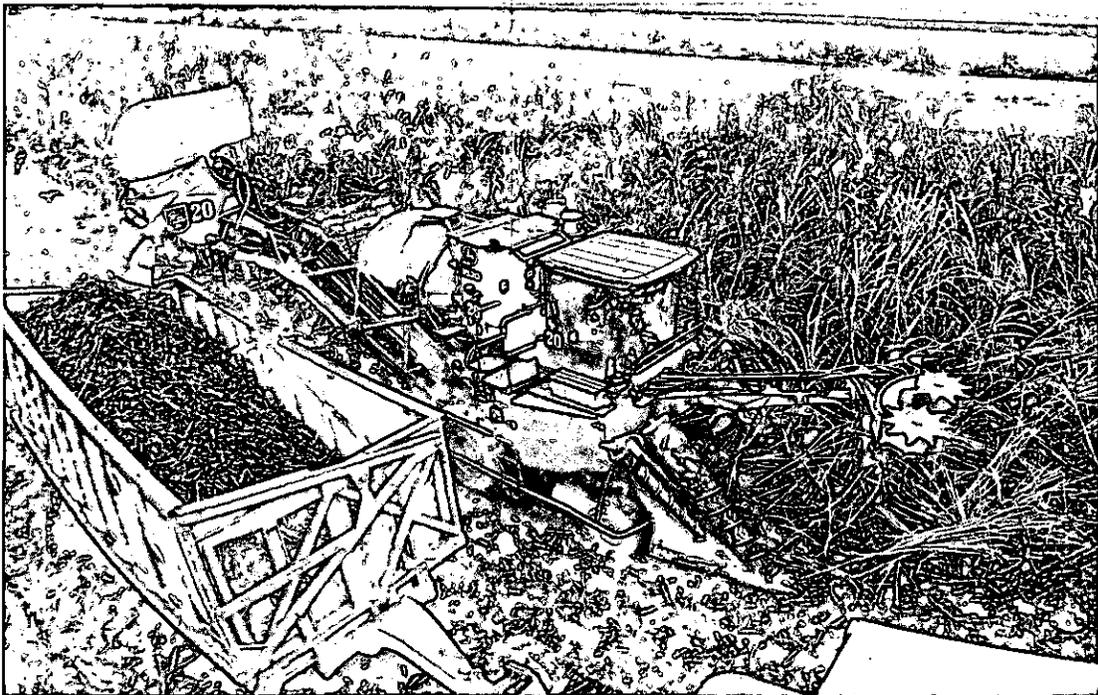
que produce como resultante una enorme sobre oferta, aprovechada por comerciantes e intermediarios.

C_{UOTA} USA

Para cumplir con nuestro porcentaje de la Cuota Norteamericana, el 2 de septiembre se exportaron **88,045** sacos de azúcar crudo (**4,394** TM), los cuales contribuyeron al Flujo de Caja con \$ **1'927,111**.

D E S A R R O L L O D E L A Z A F R A

Su inicio fue tardío, pues las lluvias que continuaron hasta fines de mayo, con 360 mm y altas temperaturas mínimas a lo largo de toda la cosecha, nos obligaron a extenderla a 193 días, superando el promedio de 179 días calendario de los últimos cuatro años.



Mientras continuamos impulsando la cosecha mecanizada por falta de personal, estamos expuestos en los inicios y fines de las moliendas, dependiendo del invierno, a ser afectados por la humedad en los suelos, constituyendo un limitante para el corte, pues las máquinas no pueden trabajar en el lodo.

En la medida que superemos el **52 %** actual mecanizado, este tema se volverá más problemático, pero sin constituir una amenaza mayor, aunque pueda afectar las moliendas proyectadas.

Sin que sea un consuelo, esta experiencia la viven todos los Ingenios del mundo.

A continuación un cuadro histórico (2010-2014) de los días de zafra y pluviosidad:

ZAFRA	2010	2011	2012	2013	2014
Días	184	175	178	178	193
Pluviosidad (mm)	1,520	1,026	2,270	1,270	1,286

Los resultados climatológicos –totalmente fuera de nuestro control- trajeron un inconveniente y un beneficio.

El primero: los rendimientos de sacarosa en caña fueron inferiores a nuestra media, afectando la eficiencia de la fábrica, con pol bajo, así como en el volumen del azúcar envasada, proporcionalmente al tonelaje molido, por lo que el departamento de elaboración, a cargo del *Ing. Carlos Fernández*, tuvo un importante y delicado trabajo.

La buena noticia: las lluvias metabolizaron adecuadamente los fertilizantes aplicados, mejorando significativamente el crecimiento del cultivo, reflejándose en tonelaje y sacos de

azúcar por hectárea, excediendo resultados no logrados hace más de 40 años: 94 TMC y 163 sacos por hectárea, respectivamente, según cuadro:

PRODUCCIÓN POR HECTÁREA							
ZAFRA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
TMC	69.84	75.50	77.04	73.16	88.32	78.45	93.98
SACOS	135.13	148.82	143.42	138.18	174.55	145.94	162.81

RESULTADO DE LOS MOLINOS A Y B

Se logró completar la electrificación de todos los molinos, dejando de ser impulsados por turbinas a vapor y reduciendo su consumo, logrando por ello una mayor cantidad de energía a generarse.

Esta inversión permite una mayor estabilidad en molienda, evitando las paradas por pérdida de vapor, lo cual ayudará también cuando –en ciertos años– la fibra en caña disminuya.

La extensión de la zafra contribuyó además con dos semanas adicionales, beneficiando la producción y por otro lado los ingresos del personal.

tantas veces hemos comentado, depende de las condiciones naturales imprevisibles, así como el trabajo en el cultivo de los canteros, **sin haberse gastado nada**. Esto lo hemos verificado y los resultados han alcanzado nuestros objetivos, al igual que los otros Ingenios.

En las condiciones ambientales, acordamos con las Gerencias, continuar moliendo lo más eficientemente, extendiéndonos hasta enero del año siguiente con el fin de disminuir costos, entregando a la mayor cantidad de caña posible. De todas formas se cosecharon, -por falta de tiempo- **3,285 millones de toneladas** a unas **250,000 TMC**.

Se ha obtenido con **3'665,209** sacos de azúcar de 50 libras cada uno, más, un tonelaje de caña correspondiente a los molinos adicionales entregados en jugo alcalizado, jugo etílico y anhídrido. Todo esto sumó un total de **3,285 millones de toneladas**, asegurando así el segundo mejor año en la historia con un promedio semanal de **77,764 TMC** de producción, una **RECORD de 2'177,408 TMC**, con el calendario. La más alta lograda en el país

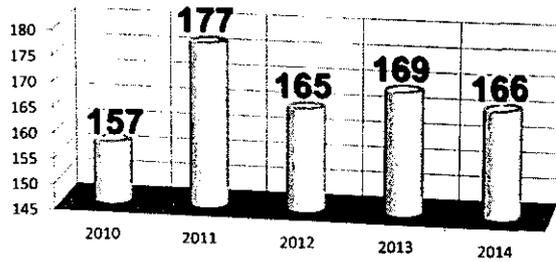
ZAFRA	2010	2011	2012	2013	2014
Producción sacos 50 kg	3'260,945	3'412,295	4'009,510	3'545,806	3'665,209
Molienda TMC	1'751,607	1'806,682	2'028,781	1'998,016	2'177,408

Se cosecharon **13,641** hectáreas propias y **9,528** de terceros, la siembra alcanzó **3,146** hectáreas entre siembra comercial y semilleros de las que **1,463** hectáreas se implementaron con la configuración "doble surco"; es decir, en el **46 %** del área sembrada. La media general en libras de azúcar por tonelada molida llegó a **191**.

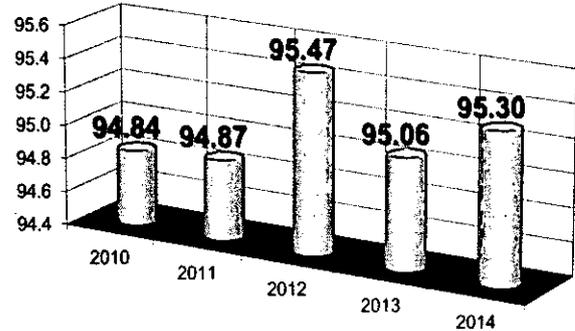
ZAFRA	2010	2011	2012	2013	2014
Hectáreas	22,788	24,694	22,971	25,469	22,169
Lb Azúcar /TMC	205.21	208.19	218.00	205.17	191.31

La fábrica, al igual que el campo, participó activamente para obtener los mejores resultados, a pesar de la calidad inferior de la materia prima, destacándose -a más del alto tonelaje- mejoras en color, extracción de pol en caña, pol en bagazo y un menor consumo de combustible.

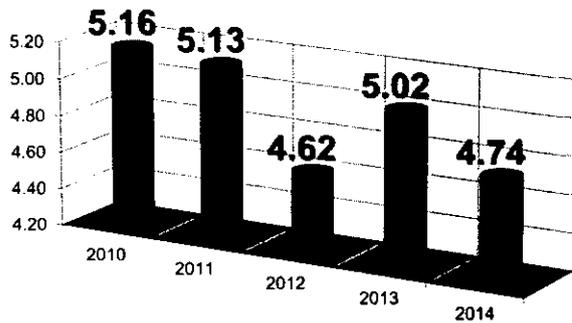
COLOR UNIDADES INCUMSA DEL AZÚCAR BLANCO



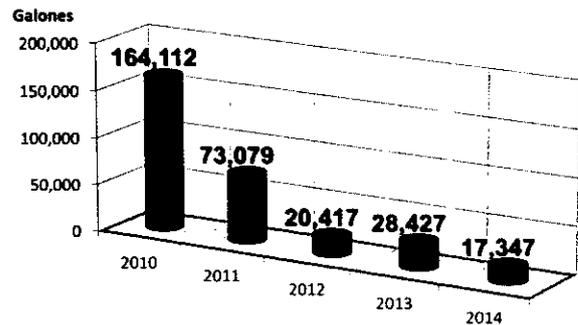
EXTRACCIÓN DE POL EN CAÑA



POL EN BAGAZO

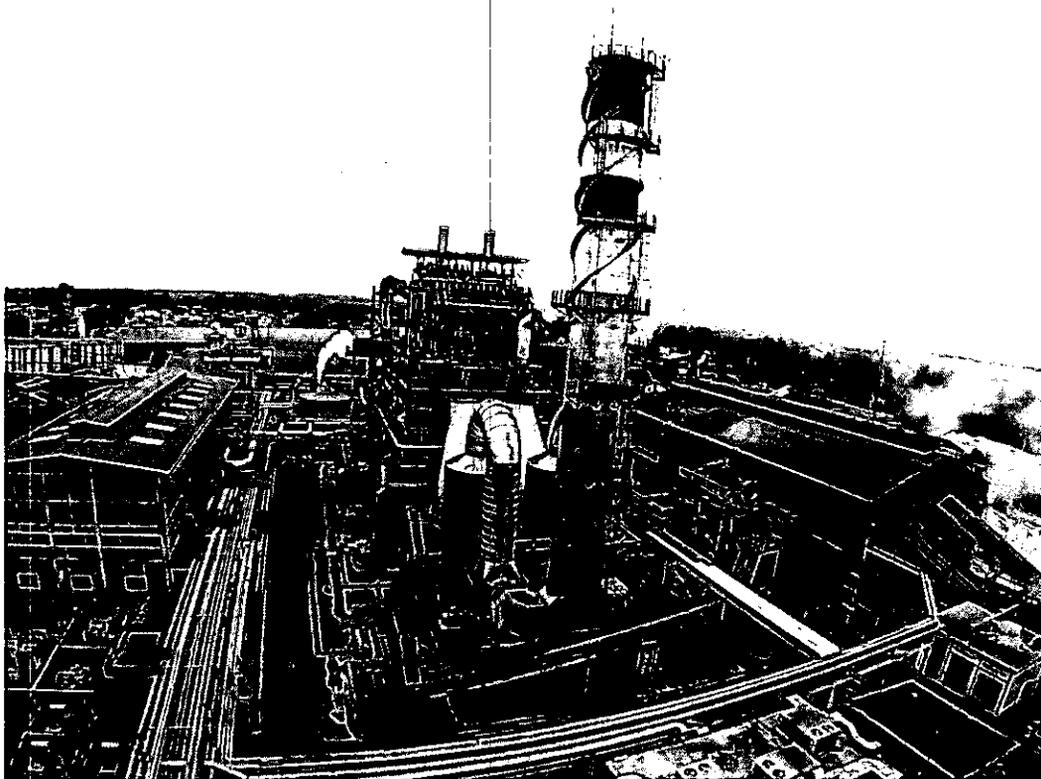


CONSUMO DE COMBUSTIBLE



De los resultados agrícolas e industriales no podemos quejarnos en este Ejercicio.

PROYECTO COGENERACIÓN II ETAPA



Hay mucho que informar sobre este tema, pero trataremos de sintetizar lo máximo posible.

El objetivo para el inicio de la zafra 2014 era generar **197'000,000 KWH**, exportando **143'000,000** de excedentes, proyectando un ingreso bruto de **\$ 13'700,000**.

Pero surgieron inconvenientes imprevisibles, como lluvias tardías, ajustes y pruebas de ciertos equipos que extendieron el arranque, hasta el 1^{ro} de agosto, reduciendo así las expectativas a **187'693,000 KWH**, de los que consumimos

en nuestra operación **66'363,000** KWH, exportando **121'329,000** KW.

De todas formas, haber podido operar de allí en adelante sin contratiempos hasta el fin de zafra, dice mucho de la capacidad del personal extranjero de montaje y puesta en marcha, pero particularmente del equipo de *San Carlos* que apoyó toda la delicada operación y muchas veces corrigió diseños y aumentó seguridades antisísmicas hasta llegar a feliz término.

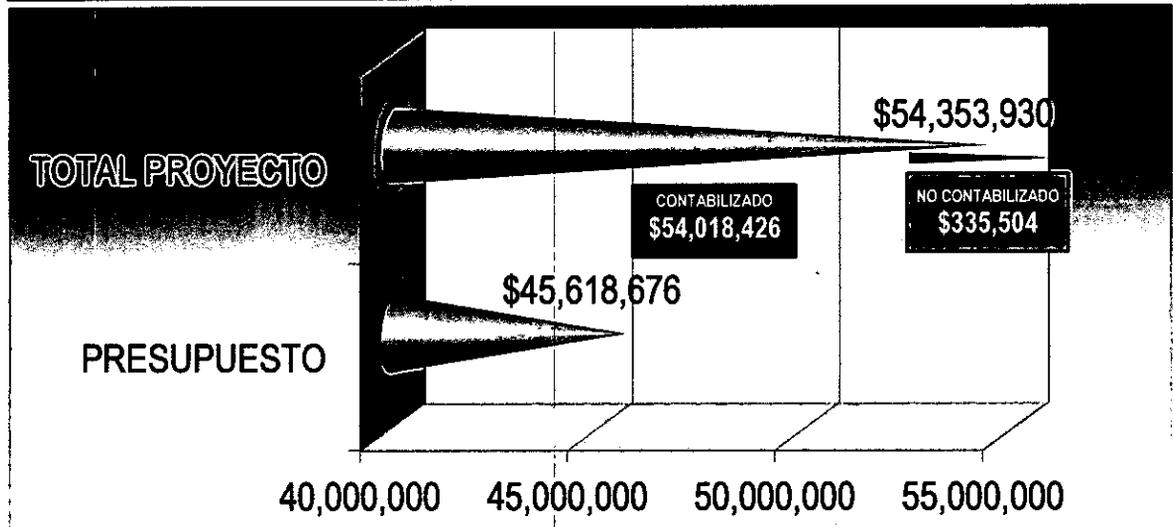
A pesar de la demora, se facturaron \$ **11'197,000**, un **18 %** menor, por los inconvenientes indicados.

Recordemos también que no solo se trataba de instalar la caldera, sino además otro turbogenerador (#5), completar la electrificación de los trapiches, los nuevos conductores de bagazo, la planta para tratamiento de agua por ósmosis inversa, sistemas de control y redes eléctricas y las subestaciones de enlace con el suministro público. Un trabajo muy demandante para tan poco tiempo.

El proyecto original, cuyo detalle conocieron en el informe anterior, ascendía a \$ **45'618,676**, pero en la práctica especialmente por el reforzamiento de las estructuras de los conductores y además gastos financieros, concluyó alrededor de \$ **55'000,000** según el cuadro justificativo siguiente:

PROYECTO DE AMPLIACIÓN DE LA FÁBRICA DE AZÚCAR AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

* RESUMEN DEL COSTO REAL INCURRIDO A LA FECHA + COSTOS ADICIONALES			
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	TOTAL CONTRATADO	TOTAL PROYECTO
TOTAL PROYECTO OPERACIONAL + FINANCIEROS	45,618,676	54,353,930	54,353,930



** Los costos reales reconocidos a la fecha que se informa equivalen a \$54,018,426, a los cuales para efecto de proyectar los futuros desembolsos de efectivo, se le ha adicionado los costos **estimados** por negociaciones en curso con proveedores que han prestado servicios adicionales equivalentes a **\$335,504**.

Sin embargo, esta es una inversión que a más de seguridad en la operación de la planta, contribuirá anualmente con un aporte constante para incrementar y diversificar nuestros ingresos. Debemos reconocer la esmerada dedicación de las jefaturas involucradas y, por ello, agradecemos especialmente a los *ingenieros José A. González, Manuel Aguilar (líder del proyecto), Diego Varela, Marco Toro, Elver Galindo* y a todos los técnicos y obreros que han hecho posible esta muy importante inversión.

Sin olvidarnos del *Eco. Ángel Zurita* y su equipo financiero que obtuvieron –en el tiempo previsto- los créditos necesarios de los tres organismos internacionales respectivos (CII, CAF, Banco Do Brasil).

Obligaciones por pagar a diciembre de 2014

INSTITUCIÓN FINANCIERA	MONTO ORIGINAL	SALDO A 2014-12-31
Corporación Andina de Fomento	\$ 15'000,000	\$ 15'000,000
Corporación Interamericana de Inversiones	\$ 8'000,000	\$ 8'000,000
Banco Do Brasil	\$ 15'273,566	\$ 13'299,889

E **L CASO DEL ALCOHOL ANHIDRO (ETANOL)**

Hace años Brasil fue el primer país que desarrolló comercialmente el uso de etanol para reemplazar los combustibles fósiles que no producía y debía importar.

Tenía ya una industria azucarera importante, que pudo flexibilizarse para producir alcohol y azúcar en los porcentajes requeridos para cubrir el mercado local y el internacional.

Este sector creció -apoyado por créditos adecuados- hasta transformar a ese país en la Cuba de los años 40 y 50, controlando el mercado mundial de estos productos, ya que contaban con los "físicos" necesarios para ello. Actualmente, mezclan del **25** al **27** % de alcohol con gasolina.

Otras naciones comenzaron a seguir el mismo camino en vista del ejemplo satisfactorio de Brasil.

El Gobierno ecuatoriano ha decidido hacer algo similar, con una mezcla inicial del **5** % para subir el octanaje de la gasolina, disminuyendo simultáneamente la contaminación y reduciendo así la importación de naftas. El proyecto está funcionando en todas las gasolineras de Guayaquil, bajo el nombre de **Ecopais**, habiéndose extendido en los últimos meses del año a los cantones aledaños:

Samborondón, Durán y Daule.



En las condiciones actuales, los Ingenios y sus destilerías no se encuentran todavía en capacidad de suministrar toda la demanda de Petroecuador para abastecer a las restantes provincias en el 2016.



Existe una gran presión, impulsada por el Ejecutivo, lo que nos obliga a trabajar con mayor ahínco, analizando las alternativas a implementarse para lograr, dentro de lo posible, el cumplimiento con todos los requerimientos estatales o parte de ellos, conforme a nuestros recursos y los de la destilería.

Pero ha surgido un inconveniente que inicialmente no se había considerado: el desplome de los precios del petróleo que afectarán severamente al Ecuador. Habrá por ello que replantear alternativas viables para estos casos y estar atentos al rumbo que tomen los acontecimientos mundiales.

En conclusión, por nuestra parte, existe la mejor disposición para analizar en detalle este proyecto de gran envergadura.

BALANCE **G**ENERAL **C**OMPARATIVO

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Apreciamos rápidamente una disminución de \$ 4'566,787, un 4 %, con relación al 2013. Los motivos,

- En el **Disponible: \$ 7'504,060** menos, consecuencia de la fuerte competencia que nos ha obligado a liquidar inversiones para atender vencimientos y cumplir con los emolumentos del personal durante la zafra.

Igualmente, por el mayor costo del Proyecto de Cogeneración frente a lo presupuestado, del que ya se explicaron los motivos. También, la importación de azúcar comprometió nuestro Flujo de Caja.

- En el **Exigible: \$ 3'718,425** de menos (-32 %) por cancelación de obligaciones de cañicultores, anticipo a proveedores, retenciones, etc.
- El **Realizable: al contrario, es superior en \$ 263,698**, por mayor inventario de azúcar y melazas.
- En cuanto al **Activo Biológico**, hubo un importante crecimiento de \$ 6'357,986 (65 %) por el cultivo de las

de caña no cosechadas hasta fin de año y
as en la siguiente zafra.

un **20 %** superior, como consecuencia de
uadas.

os No Corrientes corresponden al saldo de
ón y siembra de nuevos canteros, con una
yor con relación al Ejercicio precedente.

CTIVO es superior al 2013 en un **9 %**

E

s y Obligaciones por Pagar aumenta en
, por el nuevo préstamo de \$ **5'000,000**
onal y diversas transferencias, porción
internacionales. Las Cuentas por Pagar son
4'331,954) que suman, con las Reservas
es \$ **740,752**, excediendo en \$ **14'699,756**

PASIVO LARGO PLAZO

Las Obligaciones por Pagar solo con una diferencia de \$ 1'306,027, pues los cargos mayores de ampliación ya fueron registrados el año precedente. Las cuentas de Reserva, Jubilación Patronal, Desahucio y otros, aumentan en \$ 1'614,297.

Con un resultado final de \$ 76'265,741, superior en \$ 3'725,915 (5 %).

TOTAL DEL PASIVO

\$ 120'751,020, sobrepasando en \$ 18'425,670 (18 %) al 2013.

Por lo pronto, si bien nuestro Flujo de Caja ha sido afectado por las razones enunciadas, el total de la Deuda frente a los Activos es de un 43 %, manteniéndose dentro de parámetros aceptables después de las importantes inversiones realizadas para potencializar la planta industrial.

PATRIMONIO

Concluye este Ejercicio con \$ 160'540,879 vs. \$ 155'034,863, un 4 % superior, con una Utilidad Neta de \$ 10'625,414.

Contamos ya con un nuevo Capital Social de \$ 130'000,000.

Infortunadamente, no tenemos reservas suficientes que nos permitan recomendar un dividendo-acción como en años

anteriores, siendo necesario -además- protegerse con un pequeño amortiguador en la cuenta para los tiempos adversos. Los miembros del Directorio de la Empresa -a través de la Presidencia- acaban de sugerir a esta Junta la distribución de un dividendo en efectivo de \$ 5'000,000, equivalente al 47 % de la utilidad y 3.85 % sobre el Capital Social. El saldo de la Utilidad por valor de \$ 5'625,414 pasa a incrementar la Reserva Facultativa.

No estamos en capacidad de ofrecer nada más, pese a los esfuerzos desplegados por esta Administración.

Realmente, este aporte es considerable en los actuales momentos y ha sido propuesto a ustedes en la confianza de que la situación mejore a mediano plazo, contando naturalmente con su comprensión. Ojala así sea...

MERECIDO AGRADECIMIENTO

Después de 40 años laborando codo a codo con Russell S. Crawford Johnson, una persona de alta calidad humana, profesionalismo y absoluta confianza, quien desde que llegó a San Carlos se ganó la simpatía y el respeto de todos, puedo asegurar que su legado es un estímulo para mejorar, cuidando los detalles, tal como fue su estilo.

Cuando nuestros destinos se cruzaron en esta Empresa, nos encontrábamos enfrentando uno de los más difíciles problemas laborales que tuvimos que sortear y, posteriormente como consecuencia de ellos, soportamos una huelga ilícita e ilegal que duró 108 días. En esos tiempos duros esas confrontaciones ocurrían continuamente en empresas importantes de la Costa, particularmente.

En la parte industrial, Russell estuvo a cargo de la primera ampliación de la fábrica, desde 1975, coordinando todas las



compras, el transporte y la recepción de los equipos y los materiales necesarios para montar el Molino B y la caldera 7. Podría extenderme mucho sobre estos temas, pero para muestra basta un botón.

No tengo sino palabras de agradecimiento por haber compartido con él tantos momentos y difíciles decisiones a través de los años. Muchas fueron acertadas -gracias a Dios-; otras, equivocadas, pero siempre lo hicimos dentro de un marco de completa transparencia y armonía.

Te voy a extrañar, querido amigo. Disfruta de tu muy merecido retiro.

S **TANLEY WRIGHT**
ROGGIERO



Caballero singular, que honró desde abril de 2002 nuestra Empresa, en su calidad de Director Suplente.

Su preocupación por el avance del negocio era constante, a través de visitas personales o con llamadas telefónicas para recabar la información que requería.

A más de su activa participación en las sesiones, con ideas y entusiasta respaldo a las políticas administrativas, después de debatir con la mayor delicadeza y corrección con sus codirectores, manteniendo -al mismo tiempo- una fluida comunicación con los Gerentes responsables de cada área.

Extendemos nuevamente nuestros especiales sentimientos de pesar a su esposa, hijos y nietos por el prematuro adiós de un hombre rodeado de virtudes.

Paz en su tumba.

EL INCIERTO MAÑANA, CON ESPERANZAS.

Es común en los seres humanos agradecer cuando hay buenos resultados en todo tipo de actividades y guardar al menos silencio cuando sucede lo contrario.

En nuestro caso, debemos aceptar que las utilidades han estado debajo de las de los dos Ejercicios anteriores, mas recordemos que se trató de años excepcionales y que ahora hemos enfrentado situaciones fuera de contexto, que afectan a todo el mundo del azúcar, encontrándonos involucrados, lo queramos o no, dentro de este, aunque en mejores condiciones que otros Ingenios. Es importante meditar sobre esta realidad.

El azúcar, que es nuestro negocio, no nos ha faltado y la producción ha sido la segunda mejor de nuestra historia y la primera del país.

La comercialización y particularmente los precios se convirtieron en nuestros peores enemigos, no por falta de conocimientos y habilidad, sino por una despiadada competencia, pero confiemos en que estos no se mantendrán así por siempre y tendrán que mejorar.

Por supuesto, siempre hay descontentos y en este caso fueron las industrias de confites -particularmente una de ellas-, las que presionaron fuertemente a los Ministerios respectivos para importar azúcar del mercado internacional a precios inferiores,

lo que provocó innumerables reuniones y comunicaciones entre los técnicos del Gobierno y las partes involucradas.

Pero, por más esfuerzo que hizo la industria, se suscribió en diciembre el Acuerdo Interministerial respaldado por el Compromiso Presidencial #22689, imponiendo la importación de 30,000 TM anuales para satisfacer las necesidades de los interesados como un incentivo para mejorar la competitividad para el sector chocolatero y confitero. Incluimos copia del referido acuerdo así como de nuestro alegato final, suscrito por el Presidente de Fenazucar.

EL PRINCIPIO DEL FIN DE LA BONANZA

En todo el país hemos observado absortos la caída del precio del petróleo, soporte del 12 % de nuestros ingresos. El derrumbe no termina aún y, como consecuencia, nuestra economía se debilita aceleradamente.

Se gestionan urgentemente préstamos en el mercado internacional, comenzando por China, nuestro principal acreedor, y se especula hasta sobre recurrir al Fondo Monetario Internacional, recurso impensable hasta hace poco tiempo.

Nuestro país ha dependido en estos siete años de los buenos ingresos del petróleo para desarrollar los servicios públicos y sociales, lo cual está bien.

Pero hoy la estrategia debe variar ante las peligrosas consecuencias que pueden sobrevenir en corto tiempo, por ello todos debemos unir esfuerzos para poder paliar esta complicada situación.

La minería debería ser uno de los objetivos, pero actuando rápidamente para formalizar contratos que permitan –en pocos años- contar con recursos para compensar los que se están erosionando.

Hay que reducir gastos e incentivar nuevas líneas de ingresos, trabajando para ello en armonía con la empresa privada.

No estamos aquí para obstaculizar la labor pública, sino para ayudar a desarrollar la patria... que es de todos.

Mas no debemos cerrar los ojos porque lo que viene va a ser duro para los ecuatorianos en general y, con tiempo, tenemos que estar preparados para ello.

Nuestra línea será, como siempre, producir con la mayor eficiencia, ofreciendo ingresos dignos a nuestros trabajadores, entregando un producto de primera necesidad a nuestros clientes con las garantías de calidad bajo las que nos encontramos regulados.

MUY AGRADECIDO POR UN TRABAJO BIEN REALIZADO

Hay una verdad muy cierta: nos pagan para trabajar eficientemente logrando los mejores resultados posibles.

En este Ejercicio la producción ha respondido dentro de las limitaciones que hemos informado. Seguiremos con ahínco hacia adelante para conseguir que también los resultados económicos a los que aspiramos se incrementen en los próximos Ejercicios en beneficio de nuestros trabajadores, accionistas y de nuestra querida Empresa.

Al finalizar este informe de labores, deseo -en primer lugar- agradecer a nuestro Presidente, *Ing. Mariano González*, por su constante preocupación y perseverante insistencia, impulsándonos para avanzar y resolver los problemas que surgen continuamente.

Igualmente, a *Manuel Aguilar, Carlos Mayorga, Roberto Rodríguez, Carlos Fernández, Elver Galindo, Diego Varela, Marco Toro, Jaime Bernal, George Williams, Óscar Núñez, Adán Mora, Mireya Alonso, etc.*, en el Ingenio.

En Guayaquil, a *Marcos Arichábala, Teodoro Espinoza, Jorge Granja y Andrés Rovello, Hugo Carbo, Henry Chávez, Javier*

Jalil, Nicolás Alvarado, Ubaldo Gutiérrez, María José Cunto, Evelyn Boada, Cecilia Costa y muchos otros, para quienes guardo consideraciones y aprecio por su invaluable y entusiasta soporte.

A nuestros Gerentes, *Augusto Ayala, Ángel Zurita y José Antonio González*, recién ascendido. Gracias por las sugerencias y entrega diaria que ofrecen a la Empresa y a esta Gerencia General.

A los señores *Directores, principales y suplentes*, por su permanente participación e interés en los avances y dificultades que atravesamos.

Y nuevamente a Ustedes, *señores Accionistas*, por la confianza que guardan para con esta Administración,

Con todo respeto y consideración,

Xavier E. Marcos
Gerente General

Guayaquil, marzo 2 de 2015

Jalil, Nicolás Alvarado, Ubaldo Gutiérrez, María José Cunto, Evelyn Boada, Cecilia Costa, y muchos otros, para quienes guardo consideraciones y aprecio por su invaluable y entusiasta soporte.

A nuestros Gerentes, *Augusto Ayala, Ángel Zurita y José Antonio González*, recién ascendido. Gracias por las sugerencias y entrega diaria que ofrecen a la Empresa y a esta Gerencia General.

A los señores *Directores, principales y suplentes*, por su permanente participación e interés en los avances y dificultades que atravesamos.

Y nuevamente a Ustedes, señores **Accionistas**, por la confianza que guardan para con esta Administración,

Con todo respeto y consideración,



Xavier E. Marcos
Gerente General

Guayaquil, marzo 2 de 2015

