# INFORME DE LA PRESIDENCIA

4

En esta Junta General se cumple el período para el cual fui elegido hace dos años, permítanme presentarles el Informe del Ejercicio del año 2015, siguiendo los procedimientos estatutarios.

Como lo anticipamos, la situación del País se fue complicando a lo largo del año, el modelo político económico sometido a examen con la falta de recursos tiene serias dificultades. El aislamiento económico, las cargas fiscales en aumento, los enfrentamientos con la prensa, creciente burocracia, abundante propaganda, fueron las bases que soportaron un alto nivel de popularidad del Gobierno, sumándose a las indudables habilidades políticas de nuestro Presidente. Muchas obras buenas a lo largo y ancho del País son ya un legado para la historia, pero lo deseable hubiera sido un modelo político que perdure en el tiempo que cree riqueza y bienestar para todos.

Si los ingresos son menores a los egresos, la forma más clara de salir adelante es reducir los gastos, pero el Gobierno se resiste, a la espera de que suba el precio del petróleo sin tomar medidas de ajuste, que no serán populares por cierto.

Todos queremos una verdadera democracia con más tolerancia a las críticas, una política económica previsiva, enérgicos

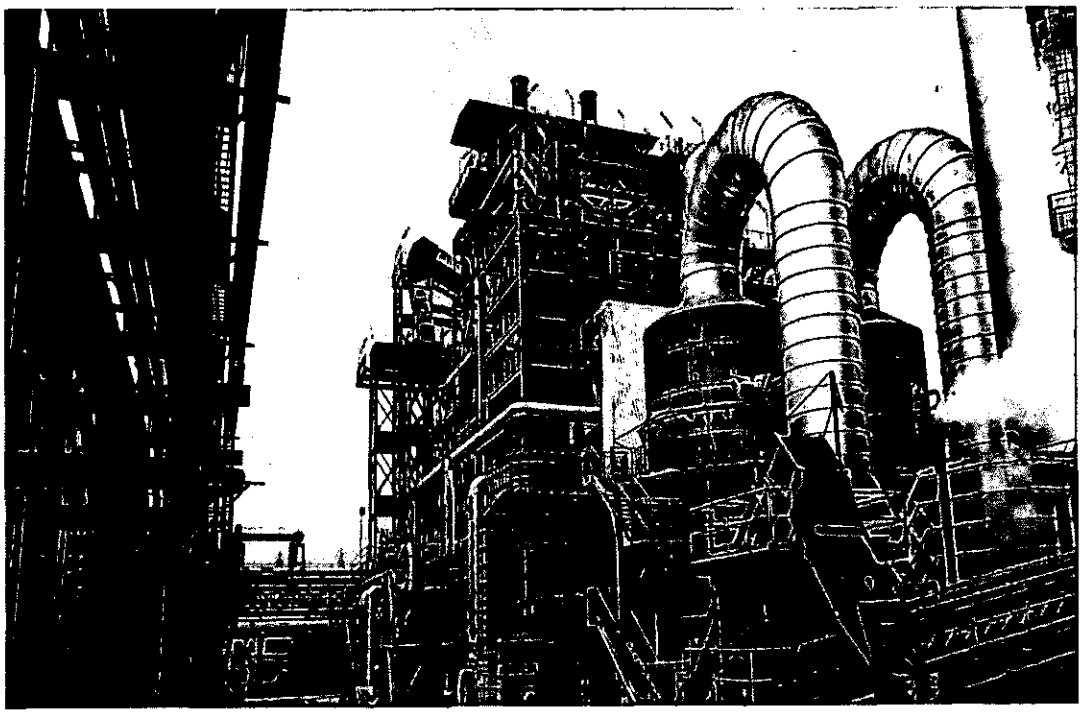
controles del estado, integrarnos al mundo, ser un país de oportunidades, alto nivel de educación, atraer inversión extranjera, buscando la unión de todos los ecuatorianos. Estas son algunas ideas para lograr una Patria grande y soberana, sin complejos ni abdicaciones.

Durante los últimos **dos** años hemos oído de las amenazas del Fenómeno del Niño, en el 2014 fuimos extremadamente previsivos e importamos azúcar, en el 2015 decidimos esperar, comenzamos un mes tarde por lluvias y concluimos la zafra entrados los primeros días del presente año con normalidad.

Revisando las estadísticas de producción que se conservan desde el año 1927, solamente en los años posteriores al Niño 1983, 1997 y 1998 que tenían un importante excedente de caña rezagada, se lograron producciones sobre **100** toneladas de caña por hectárea, terminamos el año con un promedio de **112** Toneladas. Que las condiciones climatologías nos han ayudado, es verdad, pero eso ha sido complementado por el buen trabajo en las labores agrícolas, sin las cuales no se hubieran obtenido

estos resultados. El rendimiento de **189** libras de azúcar por tonelada de caña es más bien bajo, similar al del año anterior. Concluimos con una producción de **191** sacos por hectárea que no la veíamos desde el año 1997 y antes de eso en los años 1983 y 1968. Nos quedaron **9,398** hectáreas de caña rezagada (**6,858** propias) que nos ayudarán a mantener unos tonelajes altos en el futuro, si seguimos haciendo las cosas bien y el clima nos acompaña.

La *Gerencia* y el *Superintendente de Operaciones*, el *Superintendente de Campo*, todos sus inmediatos colaboradores y los asesores externos tienen muchos méritos en estos resultados.



La Fábrica ha estado a la altura de las realidades del Campo, hemos tenido que moler más caña con menor contenido de azúcar para producir los sacos necesarios para la demanda nacional, generar excedentes para exportación y además entregar **97,225** toneladas de jugo de caña para la producción de alcohol en Soderal. Establecimos un record de molienda por año y como consecuencia, hemos podido generar otro de generación eléctrica para atender necesidades internas y poder entregar a la red nacional **139'000,000** kw. La venta de energía constituye un muy importante ingreso para la compañía y los cobros están al día.

Vale la pena resaltar en este Informe la firma del Contrato de Inversión, que luego de un gran esfuerzo de varios años, se logró suscribir con el Estado por la importante inversión que hicimos y aumentar de esta forma, nuestra capacidad de generación de energía eléctrica, garantizando los incentivos previstos en el Código Orgánico de la Producción; de tal manera que aunque cambien o se eliminen dichos incentivos, el Contrato de Inversión garantiza su beneficio para la Empresa.
Para **Manuel Aguilar** y todas las *Jefaturas de Fábrica*, nuestras felicitaciones.
En junio del presente año firmamos el **XXV Contrato Colectivo** con el Comité de Empresa de los trabajadores del Ingenio San Carlos y la firma de las actas salariales del SOMA y SOMEP con los respectivos sindicatos. El señor

*Vicepresidente de la República*, en su reciente visita se sorprendió cuando le comenté que llevamos más de **70** años de Contratos Colectivos. Tenemos una nueva directiva en el Comité de Empresa, luego que la anterior se mantuvo durante **16** años, nos hemos reunido con nuevos dirigentes y esperamos fervientemente mantener una sana y equitativa relación laboral para beneficio de todos.

Los ingenieros **Augusto Ayala**, **Carlos Mayorga** y el abogado **Teodoro Espinoza** realizaron una acertada labor en el desempeño de sus funciones.

Lo más crítico del presente año es la competencia en el Mercado Interno por las ventas de azúcar, en que no solo intervienen los productores nacionales, sino también las importaciones de Colombia alentadas por comerciantes del momento, motivados por una devaluación del peso y los bajos precios en el Mercado Mundial de Azúcar. Vender a Ecuador, es mejor que exportar al mundo para los Colombianos. Estimamos no menos de **1'140,000** sacos ingresaron formal e informalmente al país.

Registramos el volumen de ventas y el precio promedio más bajo de los últimos **cinco** años, como consecuencia enfrentamos una falta de liquidez que sumada a la falta de crédito por parte de la Banca Local, obligó a reprogramar obligaciones con los proveedores, particularmente los cañicultores. Las altas existencias de azúcar con las que terminamos el año, aseguran el abastecimiento del mercado nacional y posibles exportaciones sobre las cuales se realizan las gestiones pertinentes actualmente.

Si bien tenemos menores costos de producción, los bajos precios de venta reducen los márgenes de utilidad, que finalmente inciden en los resultados del año. Los índices financieros de la Empresa son buenos y dadas las condiciones que vivimos actualmente nos sentimos fuertes en medio de las adversidades. El **ROE** de **5.99%** y el **ROA** de **3.41%** son inferiores al año pasado y hay que mejorarlos.

En el Estado de resultados observarán en los ingresos el valor de **$11'827,871** que corresponde a los activos biológicos según las **NIIF**. Esta es la valorización de la caña propia, al precio que pagamos a terceros, estos ingresos se harán efectivos cuando vendamos todo el inventario en el presente año, hasta entonces no disponemos de estos recursos. Quiero que nuestros accionistas tengan clara esta situación, que se presta para confundir Utilidades y Flujo de Caja de la empresa.

La **Utilidad Neta** del ejercicio es de **$9'978,786** inferior a la del año pasado, no obstante el Directorio me ha pedido

presente a esta Junta General una propuesta de reparto de **$5'000,000** en efectivo y **$3'000.000** en acciones liberadas equivalentes a dividendo del **6.15%** sobre nuestro Capital Social y **80.20%** de nuestras Utilidades. Por las razones antes anotadas es un gran esfuerzo de esta administración, esperamos su comprensión.

Antes de finalizar quisiera compartir con ustedes, una invitación que hiciera a todos los colaboradores para reinventarnos, si como me están oyendo, "reinventarnos". A pesar de ser una empresa centenaria tenemos que ajustarnos a la nueva realidad tecnológica que estamos viviendo. La imaginación no alcanza a seguir los adelantos que esta era de información y comunicación desarrolla día a día y va dejando caduco muchos sistemas que actualmente utilizamos. Debemos cuestionar los procedimientos, investigar las nuevas tecnologías que ya no son un secreto para nadie, no tener miedo a innovar, salir del área de confort y enfrentar el futuro con optimismo.

Todos tenemos que esforzarnos por sacar el mayor provecho al SAP, BI y Biosalc que instalamos hace pocos años que exige más esfuerzo de los antiguos colaboradores, igualmente para los nuevos y por supuesto ninguna nueva contratación, que no tenga absoluto dominio de estas herramientas, puede hacerse.

Este llamado no significa un debilitamiento de nuestra cultura organizacional, la relación personal, la comunicación directa,

la delicadeza en el trato, la apertura a las críticas, el pedir "por favor", el dar las gracias, pedir disculpas, nada de murmuraciones, honestidad, integridad y ética en todo lo que hacemos. Esto está por encima de toda la tecnología que podamos implementar.

Nuestro Director de Orquesta, **Xavier Marcos**, se encarga de que todo lo que acabo de mencionar no sea simplemente un enunciado sino que se exprese en el accionar de toda la compañía como una afinada melodía. Así lo hace con la seguridad y entrega que lo caracteriza, como siempre para él, mi imperecedera gratitud.

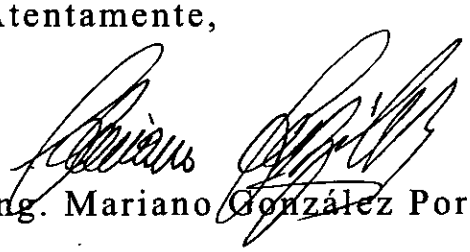
En nombre del *Directorio* quiero agradecerles su continuo apoyo por tantos años a nuestra gestión, lo entendemos como una muestra de confianza que la retribuimos con empeño por cuidar sus intereses, protegiendo su patrimonio y buscando su crecimiento.

Nos esperan días difíciles, nuestra gente, el activo más importante, está preparada. Las inversiones de los últimos años nos han fortalecido, gozamos de solvencia financiera, ustedes son los dueños de la empresa, esperemos que el clima nos acompañe y más que nada el Señor nos siga bendiciendo como lo hace continuamente.

Para finalizar quiero expresar mi gratitud a los *señores Directores*, a nuestro *Gerente General* **Xavier Marcos**, al *Gerente Administrativo* **Augusto Ayala**, al *Gerente Financiero*

**Angel Zurita**, al *Gerente de Operaciones* **José González** y a todos quienes conformamos esta maravillosa *familia Sancarleña*, los llevo muy cerca, les ratifico mi confianza y los invito a enfrentar los retos del mañana con optimismo, creatividad y entereza.

Atentamente,



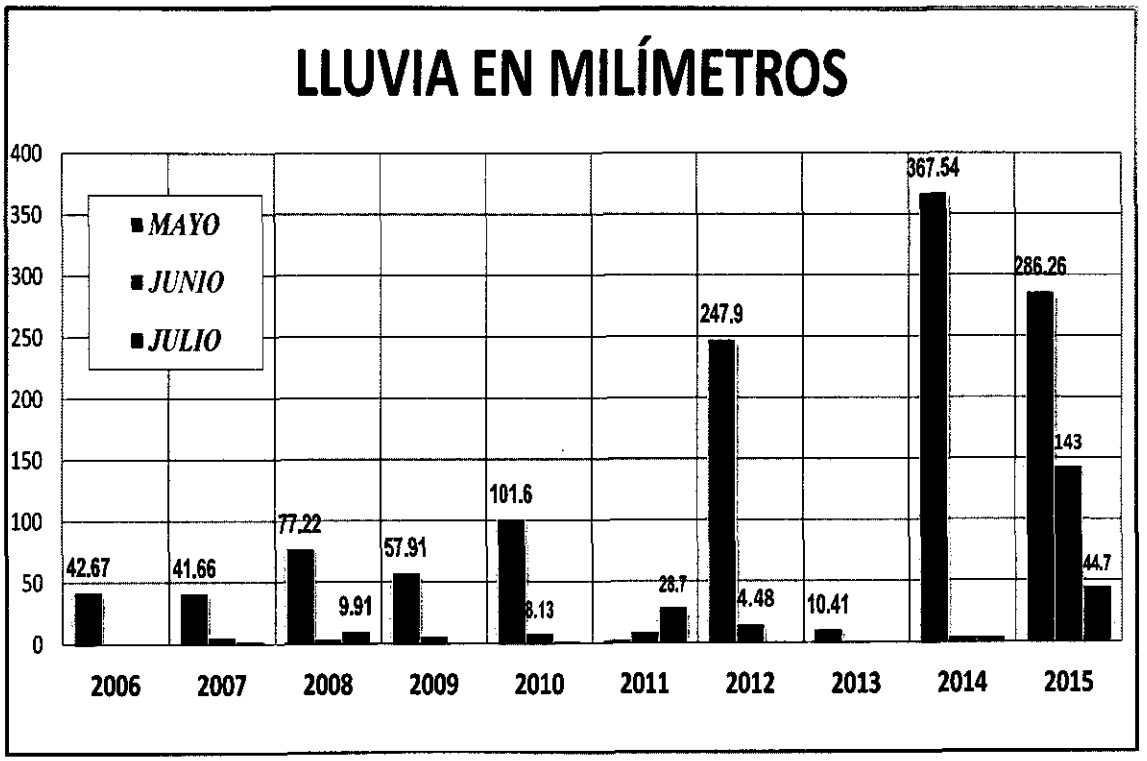
Ing. Mariano González Portés
Presidente
2016, marzo 7

5

# INFORME DE GERENCIA GENERAL

# POR SEGUNDO AÑO, NO LLEGÓ "EL NIÑO"

El inicio de zafra se dio con un mes de retraso, por las lluvias tardías que se mantuvieron hasta el mes de julio, inclusive.




A pesar de éste inconveniente, se logró una de las producciones "*récords*" de nuestros campos en su historia —sin considerar los dos Niños del **82-83** y **97-98**— superando **110** toneladas por hectárea, pero con un bajo contenido de azúcar —normal en estos casos— que no sobrepasó **188** libras por tonelada. Abocados a esta situación, estuvimos limitados

para alcanzar mayores cifras en producción y en generación eléctrica.

Además, experimentamos la comprensible alerta provocada, por segundo año consecutivo, ante la inminente presencia de un "*Niño*", forzándonos a tomar medidas urgentes de protección, proyectando además la duración de nuestras existencias de azúcar en diferentes escenarios, que corrieron con una finalización temprana de zafra, desde los meses de septiembre, octubre y noviembre.

Gracias a Dios, no se hizo realidad esta amenaza que todo el país esperaba.

Durante este Ejercicio se vendieron menos sacos que el anterior, con un ingreso igualmente inferior, consecuencia de bajos precios, resultado de una "feroz" competencia en el mercado local y del generalizado descenso de ventas al igual que los demás productos de primera necesidad debido a la crisis que afecta al país.

Estos a más de otros, han constituido los hecho más relevantes de éste año económico, como comentaremos más adelante.

# VENTAS LOCALES

Es meritorio destacar los esfuerzos –a pesar de las eventualidades- desplegados por nuestro Departamento de Ventas, liderado por el **abogado Jorge Granja** y secundado por el **ingeniero Andrés Rovello**.

Se comercializaron **282,321** sacos menos (**23,527** mensuales) que en el anterior Ejercicio, con la consiguiente repercusión en nuestros ingresos e inventarios.

Esta situación ya fue comunicada en mi Informe anterior, pero ahora se ha vuelto mucho más crítica, por los siguientes hechos adversos:

1. Intervención de los ingenios pequeños, actuales y nuevos, en el mercado, posicionándose agresivamente bajo los precios de los tres grandes, para asegurar sus ventas en un entorno de contracción económica, camino a una recesión. A esto se suma que uno de los ingenios pequeños ha encontrado una fuente adicional de ingresos importando de Colombia un promedio de **2,161** TM mensuales durante la zafra, a precios inferiores.
2. La devaluación del peso colombiano en un **40%** frente al dólar, ha provocado una inundación de productos, entre ellos el azúcar, en el orden de **751,650** sacos con las correspondientes autorizaciones, conociendo además de una gran cantidad – casi similar- que se ha filtrado por la frontera en forma subrepticia.
3. La presencia, cada vez mayor de edulcorantes, consumidos regularmente por industrias y estrato medio y de mayores ingresos, estimando, muy conservadoramente, unos **10,000** *sacos al mes*.

Estos escenarios dan como resultado una *venta nacional* de **10'813,346** sacos en el año para todos, incluyendo los chicos

que son los únicos que han subido en **183,345** sacos, lo que contrasta con el 2014: **11´194,433 (-381,087).**

## VENTA NACIONAL DE AZÚCAR

Sacos 50 kg

| INGENIOS | ZAFRA 2014 | ZAFRA 2015 |
|---|---|---|
| SAN CARLOS | 3'492,099 | 3'231,308 |
| VALDEZ | 3'172,303 | 3'000,521 |
| COAZÚCAR | 3'090,130 | 2'958,271 |
| MIGUEL ÁNGEL | 42,700 | 65,000 |
| IANCEM | 564,238 | 611,206 |
| MONTERREY | 501,416 | 556,184 |
| ISABEL MARÍA | 259,846 | 210,963 |
| SAN JUAN | 71,701 | 179,893 |
| | **11'194,433** | **10'813,346** |

Fuente: **FENAZÚCAR**

Por ello fue necesario ajustar precios para sobrevivir, buscando sostener el *Flujo de Caja* sobre las utilidades. Pues de lo contrario, nos hubiéramos quedado sin clientes y sin recursos.

La producción nacional se comportó así:

## PRODUCCIÓN NACIONAL DE AZÚCAR

Sacos 50 kg

| INGENIOS | ZAFRA 2014 | ZAFRA 2015 |
|---|---|---|
| SAN CARLOS | 3'665,209 | 3'339,898 |
| VALDEZ | 3'180,216 | 2'977,748 |
| COAZÚCAR | 3'310,804 | 2'787,142 |
| MIGUEL ÁNGEL | 0 | 125,000 |
| IANCEM | 572,582 | 636,501 |
| MONTERREY | 429,536 | 522,227 |
| ISABEL MARÍA | 278,579 | 206,091 |
| SAN JUAN | 140,000 | 176,976 |
| TOTAL SACOS 50kg | 11'576,926 | 10'771,583 |
| **TOTAL TMC** | **578,846** | **538,579** |

Fuente: **FENAZÚCAR**

Es importante destacar que el ingenio que más cerca nos sigue tiene una diferencia de **362,150** sacos menos.

Como San Carlos en el Ejercicio pasado había importado **15,000** TM de Colombia —en previsión del seguro arribo de "*El Niño*"— contamos así con un excedente, más que

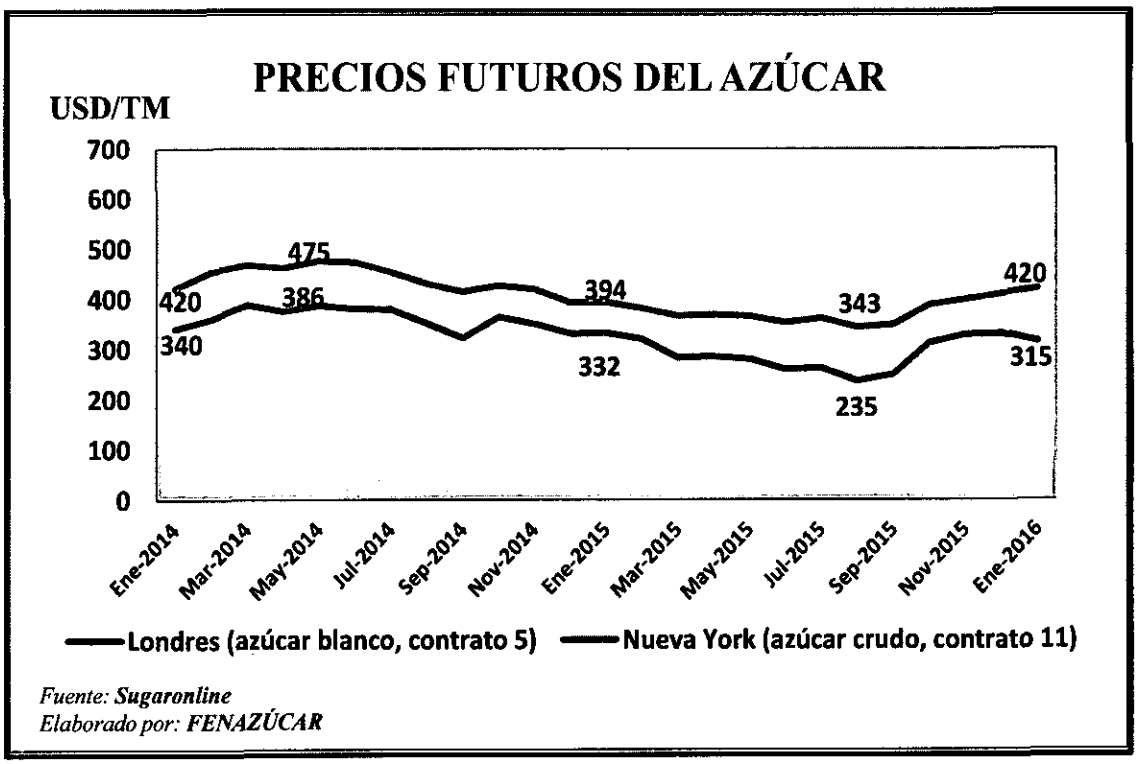
suficiente, para cubrir el primer semestre del 2016 (**2´384,078** sacos).

# VENTAS EXTERNAS

Los mercados internacionales continuaron a la baja, resultado de la sobreoferta experimentada en el 2014, por ello no fue aconsejable exportar, vendiendo bajo nuestros costos.

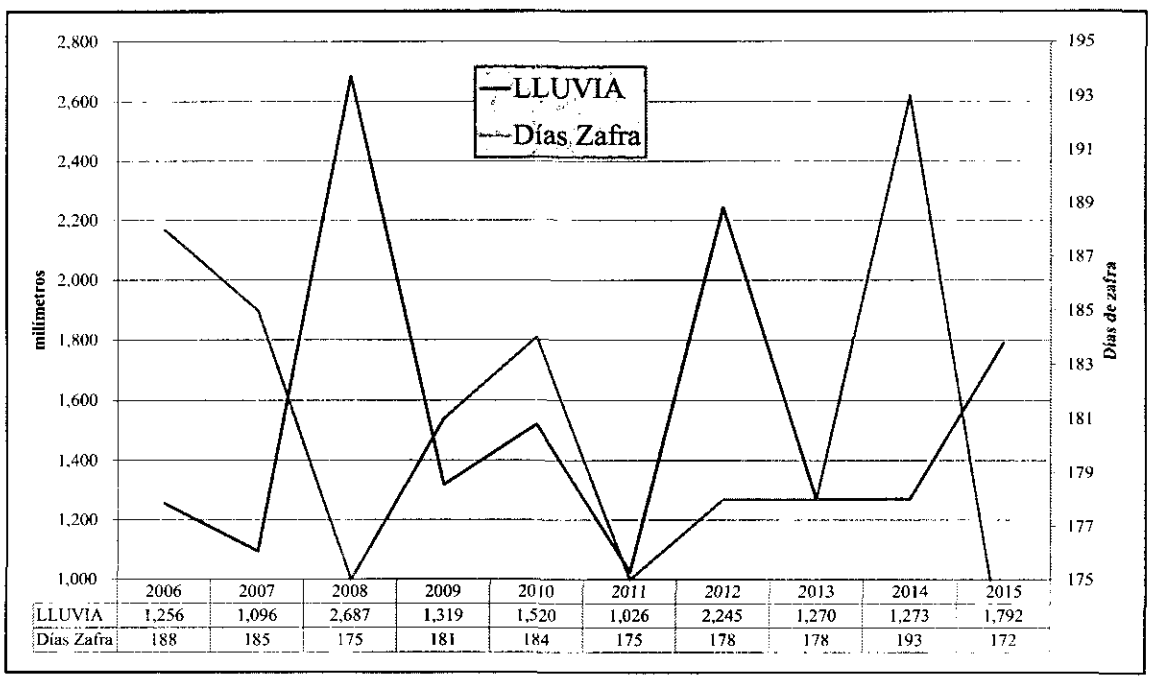
Únicamente se exportaron, para cumplir con la Cuota USA, un total de **79,906** sacos (**3,995 TM**), porcentaje que nos correspondía, a un promedio de **$489** por TM.

Cuadro estadístico del mercado internacional:



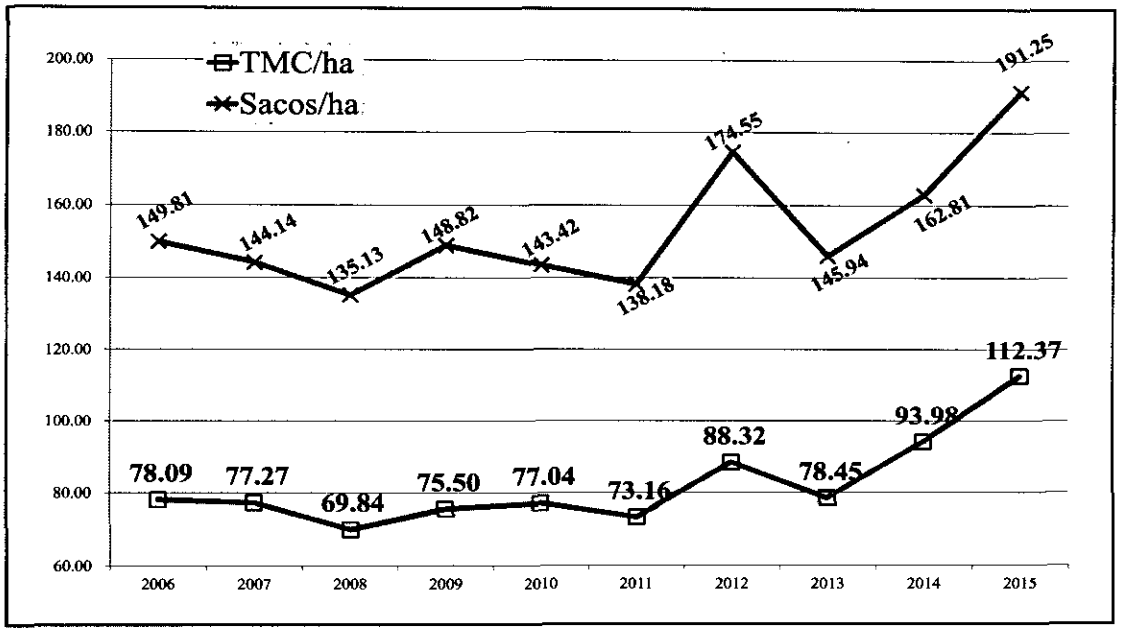

*Fuente:* ***Sugaronline***
*Elaborado por:* ***FENAZÚCAR***

Los días de zafra fueron inferiores a los **10** años precedentes (**172**) —desde julio 13 hasta diciembre 31, del 2015— por la continuidad de lluvias hasta el mes de julio y con mayor intensidad que el año agrícola anterior.




| | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LLUVIA | 1,256 | 1,096 | 2,687 | 1,319 | 1,520 | 1,026 | 2,245 | 1,270 | 1,273 | 1,792 |
| Días Zafra | 188 | 185 | 175 | 181 | 184 | 175 | 178 | 178 | 193 | 172 |

Se alcanzaron a cosechar **18,341** has., menos que los 10 años anteriores. El alto tonelaje de caña por hectárea (**112**), entregó una producción sin precedentes, de **191** sacos/ha.




Como resultante, quedaron sin cosechar **6,858** has. propias y **2,540** de cañicultores, un total de **9,398** has., cifra elevada de caña rezagada para el 2016.

Las buenas noticias también se reflejan en un excelente promedio de corte manual (**46%**) y mecanizado (**54%**), así como de transporte y molienda. Una disminución en corte mecanizado de un **5%** ocurrió por los campos húmedos al inicio de zafra, cuyos motivos fueron ya expuestos, lo que demandó naturalmente mayor cantidad de cortadores.

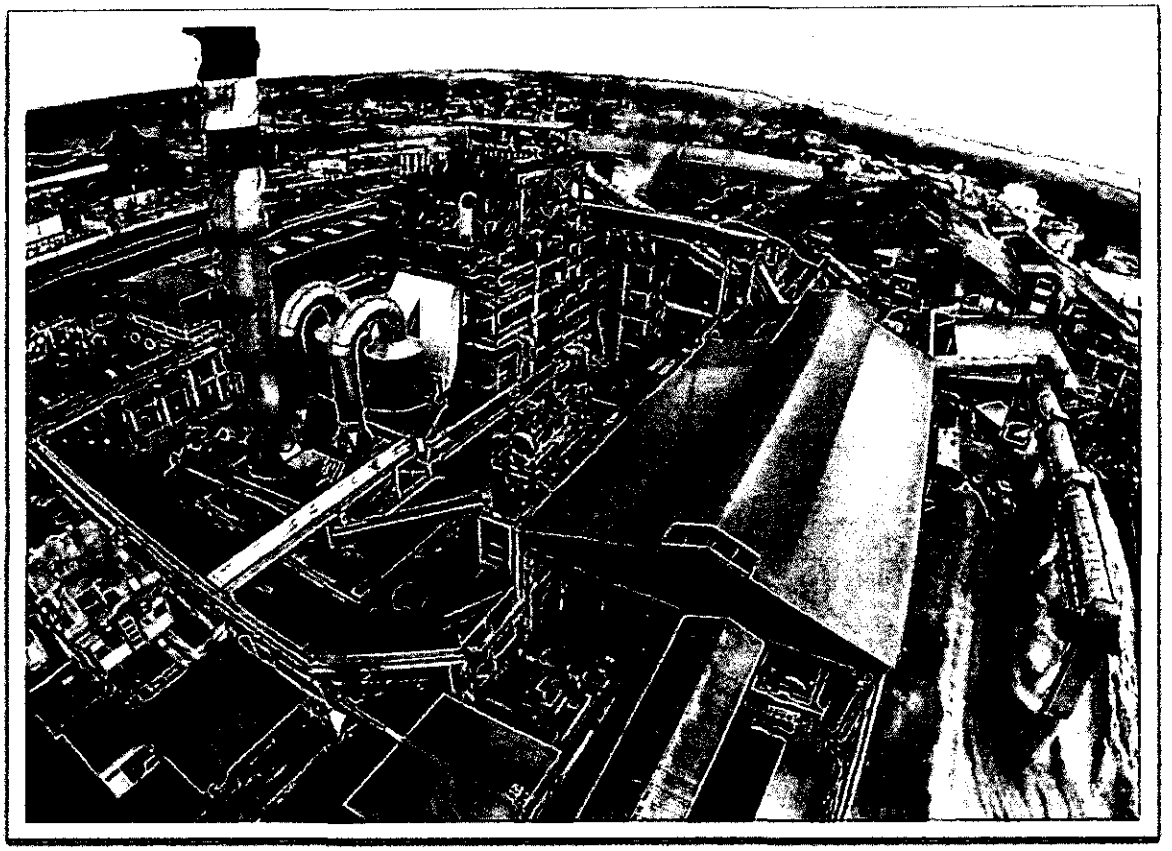
Los canteros se renovaron sólo en **1,605** has., un **51%** de lo sembrado en el 2014, pues la mayoría de los lotes tenían altos tonelajes, lo que impidió así cubrir una mayor área. La siembra en su mayoría, —por segundo año— se realizó en la modalidad de "*doble surco*".

Merece destacar una importante reducción de costos en este Departamento, en el orden del **5% ($692,934)**, gracias a una eficiente gestión de sus directivos y personal.

Aprovechamos para agradecer la preocupación de los **ingenieros José A. González**, Gerente de Operaciones y **Roberto Rodríguez**, nuevo Superintendente de la misma área, quienes con el efectivo concurso de los **ingenieros Óscar Núñez**, Superintendente de Campo, **Galo Villegas** en Cosecha, los Jefes de Sectores y más personal, lograron, en gran parte, las cifras alcanzadas, gracias también a las características particulares de éste Ejercicio.

# FÁBRICA

La misma como indicaba, está amortizando –por su eficiente trabajo- las esperanzas puestas en las considerables inversiones de los últimos años.



Se molieron **2´061,007** TMC promediando **11,983** TMC por día calendario.

| MOLIENDA | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| TM | 1'857,699 | 2'028,781 | 1'998,017 | 2'177,408 | 2'061,007 |
| TM/DÍA | 10,615 | 11,398 | 11,225 | 11,282 | 11,983 |

La producción en azúcar fue de **3´339,898** sacos de 50 kilos, en azúcar blanca y cruda.

Adicionalmente, se vendieron a SODERAL, el equivalente de **167,687** sacos (**97,225** TM) en jugo de caña, para ser transformado en alcoholes anhidro y etílico.

| ZAFRA | Toneladas |
|---|---|
| 2013 | 93,468 |
| 2014 | 58,340 |
| 2015 | 97,225 |

Hemos concluido la segunda mejor molienda de nuestra historia, pero por otro lado para el 2016 tendremos un estimado —por ahora— de **1´100,000** TMC rezagadas.

Si iniciamos zafra el 20 de junio, moleremos caña rezagada hasta el 25 de septiembre, y, como consecuencia, habría que procesar caña con 15 o más meses de edad, durante los restantes del 2016.

La entrega de melaza, para la Destilería: **14´630,022** galones, constituyen los más altos volúmenes despachados desde el inicio de su operación.

| MELAZA | PRODUCCIÓN | A SODERAL |
|---|---|---|
| **ZAFRA** | **Galones** | **Galones** |
| **2011** | 11'801,075 | 10'422,808 |
| **2012** | 12'439,384 | 10'034,032 |
| **2013** | 12'600,314 | 11'622,652 |
| **2014** | 14'540,648 | 13'026,907 |
| **2015** | 14'630,022 | 14'309,178 |

Los promedios alcanzados en molienda y elaboración, fueron muy aceptables para la calidad de materia prima recibida (bajo Pol), extrayendo todo el azúcar posible con nuestros equipos.

En el **ÁREA ELÉCTRICA**, se exportaron **134´548,476** KWH de los cuales fueron remunerados **134´186,833** KWH, un **99%**, superando al 2014 en **12´857,833** KWH, **(10%)**. Con un ingreso de **$12'881,936**. La menor cantidad de días restó un valor adicional que habíamos proyectado.

Las inversiones del período fueron considerablemente menores en **61.57%** registrando **$7'565,024**. El cuadro siguiente es suficiente explicativo:

| DESCRIPCIÓN | 2014 | 2015 | DIF. |
|---|---|---|---|
| **Campo** | $ 5'654,340 | $2'279,045 | $(3'375,295) |
| **Fábrica** | $ 853,150 | $ 495,000 | $ (358,150) |
| **Laboratorio** | $ 23,150 | $ 4,000 | $ (19,150) |
| **Tractores, Automotores, Transporte** | $ 4'424,320 | $ 791,064 | $(3'633,256) |
| **OPERACIONES** | **$ 10'954,960** | **$3'569,109** | **$(7'385,851)** |
| **Sistemas** | $ 1'065,050 | $ 291,475 | $ (773,575) |
| **Seguridad Física** | $ 60,900 | $ 28,900 | $ (32,000) |
| **Seguridad Industrial** | $ 50,000 | $ 320,820 | $ 270,820 |
| **Seguridad Ind. Fábrica** | $ - | $ 180,000 | $ 180,000 |
| **Logística y Distribución** | $ - | $ 126,616 | $ 126,616 |
| **Hospital** | $ 156,800 | $ 40,000 | $ (116,800) |
| **Casa Huéspedes** | $ - | $ 165,766 | $ 165,766 |
| **ADMINISTRATIVOS** | **$ 1'332,750** | **$1'153,577** | **$ (179,173)** |
| **TOTAL INVERSIONES** | **$ 12'287,710** | **$4'722,686** | **$(7'565,024)** |

En este Departamento agradecemos a sus principales: **ingenieros Manuel Aguilar, Carlos Fernández, Helver Galindo, Diego Varela** y las demás jefaturas, empleados y obreros, envueltos en la eficiente operación concluida.

No podíamos pasar por alto la esforzada labor del Superintendente de Garaje, **ingeniero George Williams**, gracias a quien todos los equipos se encuentran con el debido mantenimiento, para que cada zafra se desarrolle normalmente.

| MAQUINARIA AGRÍCOLA, IMPLEMENTOS Y VEHÍCULOS | |
|---|---|
| **TIPO DE EQUIPO** | **CANTIDAD** |
| Bomba de pozo riego | 105 |
| Camión cabezal | 1 |
| Cargadoras frontales | 4 |
| Carretas varias | 54 |
| Carretones | 152 |
| Cisternas | 63 |
| Cosechadoras John Deere | 19 |
| Equipos varios | 292 |
| Excavadoras | 4 |
| Generadores eléctricos | 14 |
| Implementos agrícolas | 125 |
| Llenadoras cameco/John Deere | 16 |
| Montacargas | 4 |
| Moto-bomba | 33 |
| Motoniveladoras | 4 |
| Motores estacionarios riego | 94 |
| Plataformas transporte equipos | 3 |
| Retroexcavadora | 1 |
| Tractores | 115 |
| Vehículos livianos | 78 |
| Vehículos pesados | 58 |
| **TOTAL** | **1,239** |

La logística, transporte de caña y de personal fueron coordinadas por el **ingeniero Miguel Solano** y su equipo.

# ÁREA ADMINISTRATIVA

Abarca un considerable número de Departamentos, todos ellos necesarios para la buena marcha del Ingenio, y la delicada relación laboral.

Lo que exige una constante vigilancia, casi diaria, así como la preparación previa para atender las negociaciones bi-anuales de Actas laborales y del Contrato Colectivo de trabajo.

Esta sensible gestión es conducida con habilidad y experiencia de muchos años, por nuestro Gerente Administrativo, **ingeniero Augusto Ayala**, con el respaldo y conocimiento del **ingeniero Carlos Mayorga**, Director de Talento Humano y Responsabilidad Social Empresarial y todo su personal.

Así como del Director del Departamento Legal, **abogado Teodoro Espinoza** y varios profesionales legales que dependen de su gestión.

En general dentro de nuestra Política de Ahorro implementada, se han logrado reducir **697,570** horas-hombre laborables, un **9.7%** con relación al 2014.

El *Área Ambiental* merece una especial atención, pues está muy vigilada por los Organismos Estatales correspondientes, mediante continuas inspecciones inesperadas que hemos cumplido satisfactoriamente, logrando recertificar los cuatro Puntos Verdes adquiridos hace un par de años, siendo estos el *máximo reconocimiento ambiental del país, como Empresa*

*Ecoeficiente*, que se concede a muy pocas por el Ministerio del Ambiente.

Además se cumplieron diversas Auditorías, aprobándose las *tres Licencias Ambientales* que conservamos, la del Ingenio y dos por cada una de las etapas del Proyecto de Cogeneración.

Se entregaron al Ministerio del Ambiente los Informes anuales de generación de desechos peligrosos y hospitalarios.

Se monitoreó el ruido ambiente, la calidad del aire ambiente y de aguas residuales industriales, usadas para riego.

El Departamento de *Sistemas y Área Tecnológica* se preocupó de mantenernos al día y capacitarnos en la aplicación práctica del ERP existente, con el Programa BI (Business Intelligence) para el más eficiente uso de los sistemas SAP y BIOSALC, utilizando los indicadores necesarios para generar informes de alta complejidad por parte de los usuarios. Agradecemos por ello, la orientación técnica del **ingeniero Andrés Arosemena** y sus colaboradores.

Sería muy largo detallar la labor de los otros Departamentos de ésta área, por lo que me remitiré solamente a mencionarlos: Capacitación, Logística y Distribución, Almacenes, Seguridad Industrial, Calidad, Procesos, Proveeduría, Hospital y Comisariato, que cuentan con sus respectivas jefaturas, a quienes también agradezco por su profesional compromiso de trabajo. Todos ellos reportan al **ingeniero Augusto Ayala**.

# ÁREA FINANCIERA

Sin la misma fuera imposible entregar la información financiera-contable para cumplir con las exigentes labores diarias de toma de decisión, atendiendo al mismo tiempo, los constantes requerimientos de información de los organismos de control como son el *SRI, Superintendencia de Compañías, Banco Central, INEC y entidades financieras*. Los temas tributarios han sido de especial y permanente preocupación y constante actualización. La relación con las compañías de seguros en el aseguramiento oportuno de los activos de la compañía se ha efectuado una vez más con eficiencia y profesionalismo.

En este complicadísimo año de crisis por la baja del precio del petróleo y los otros factores ya analizados que indudablemente nos afectó como ya se dijo con una importante baja en ventas, el manejo financiero para atender las necesidades de flujo de efectivo sin contar con el apoyo de la banca local, se tornó muy delicado. A pesar de esas circunstancias no se dejó de atender los pagos prioritarios pero se tuvo que reprogramar el pago a cañicultores y proveedores en general con habilidad y sin mayores inconvenientes.

Se hizo necesario elaborar a lo largo de todo el año análisis de sensibilidad, proyecciones, escenarios de producción, ventas,

costos, rentabilidad, etc. de manera periódica que sirvieron para la toma de las mejores decisiones.

Los nuevos Auditores Externos –la firma internacional **KPMG**- contratados para este primer año, por disposición de la Junta General anterior, han revisado y auditado durante el mismo todos los detalles contables, legales, tributarios y de aplicación de las NIIF.

Esta área de trabajo, es dirigida por el **Eco. Ángel Zurita**, quien tiene ya treinta años en la organización, secundado por el Director Contable, **CBA. Marcos Arichábala** y el Subgerente Financiero **Eco. Julio Hidalgo**. Bajo ellos de ubican siete Departamentos que controlan el pulso económico-financiero de la Empresa, con la enorme responsabilidad y solvencia que ello implica.

Mi especial reconocimiento por su constante apoyo.

# BALANCE GENERAL 2015

## ACTIVO

En el **ACTIVO CORRIENTE** resalta un incremento de **$17´838,900**, frente al Ejercicio precedente. Los motivos a continuación:

- DISPONIBLE: la diferencia es de **$4´840,725** por el diferimiento en el plan de pagos a nuestros proveedores en general.
- EXIGIBLE: en cambio disminuye –no significativamente- en **$68,296**, efecto neto del menor saldo por cobrar a las eléctricas e incremento por ventas de jugo y melazas a SODERAL.
- REALIZABLE: crece en **$7´089,686**, por superiores inventarios, en azúcar: **145,000** sacos más, y en Almacenes **$252,111** (repuestos de fábrica, talleres y automotores).
- ACTIVO BIOLÓGICO: en **$5´982,721**, por las **6,858** has de caña en pie que se cosecharán en la zafra 2016.

**ACTIVO FIJO:** afectado por la Depreciación, disminuye en **$6'379,820**.

**ACTIVO BIOLÓGICO, NO CORRIENTE:** incluye inversiones de siembras y renovaciones de nuevos canteros (**$10´695,064**).

El total del **ACTIVO** es de **$292´583,945**, **$11´292,046** sobre el Ejercicio pasado.

## PASIVO

En el **PASIVO CORRIENTE**, aumento neto: **$2´992,910**, un **7%**. Los factores que inciden: OBLIGACIONES Y DOCUMENTOS POR PAGAR, se reducen en **$2´501,133** por cancelaciones a instituciones financieras nacionales y del exterior. Las CUENTAS POR PAGAR en cambio, reflejan un aumento de **$5´651,931**, consecuencia del diferimiento de los plazos de pago, de nuestros proveedores.

**PASIVO A LARGO PLAZO**, por **$78'477,340** superior en **$2´211,599**, un **3%**.

La variación mayor de **$1´980,178** corresponde a la Reserva de Jubilación Patronal, Desahucio y otros por **$33´032,984**. Esta última cifra está sustentada con el Informe del Actuario, la Compañía ***Logaritmo Cia. Ltda.***

El total del **PASIVO: $125'955,529**, mayor en **$5'204,509 (4%)**.

## PATRIMONIO

El PATRIMONIO incrementa en **$6'087,537**, manteniendo el mismo Capital de **$130'000,000** y Reservas por **$26'649,630**, más la Utilidad Neta del Ejercicio: **$9'978,786**.

El Directorio ha presentado a su consideración la propuesta de Dividendos por **$8'000,000**, correspondientes al **6.15%** del Capital Social, desglosado **$5'000,000** en efectivo y **$3'000,000** en Acciones.

# ESTADO DE RESULTADOS

## VENTAS

Fuimos afectados por la disminución de **$12´988,082** en ingresos de azúcar blanca y cruda. Cifra de consideración, que redujo nuestro Flujo de Caja, incrementando además las existencias al mes de diciembre. Todo como resultado de una menor venta de **282,321** sacos.

Ahora, pese a los inferiores ingresos por este concepto, las Utilidades disminuyen sólo **$646,626**, un **6.09%** frente al 2014. Todo ello gracias a una disminución de **$8'095,260** en los costos de ventas consecuencia del menor volumen de sacos vendidos.

En cuanto al VALOR RAZONABLE DEL ACTIVO BIOLÓGICO, aparecen ingresos por **$11'827,871**, producto de la aplicación de las NIIF que se harán efectivos cuando se realice el todo el inventario en el próximo ejercicio.

Los GASTOS ADMINISTRATIVOS disminuyen en **$870,559** por retiro de personal, asesorías profesionales, licencias y mantenimiento de equipo, equivalente al **10%**.

Igualmente los GASTOS DE VENTAS en **$271,682** (**-21%**) por reducción en publicidad y una política más austera.

Los IMPUESTOS también reflejan la misma tendencia a la baja, con **29%** (**$390,047**).

GASTOS FINANCIEROS en cambio crecen en **80%**, **$826,782** por pago de capital e intereses a las instituciones crediticias nacionales y extranjeras que financiaron las inversiones en Activos Fijos de años anteriores.

INGRESOS Y EGRESOS NETOS, rebaja de **$3´955,929** que se debe, casi exclusivamente, a que en el 2015, no habían ya árboles de teca por vender.

COGENERACIÓN, superior en **$678,047** al Ejercicio pasado por los motivos ya comentados.

La PARTICIPACIÓN LABORAL **$1´847,690**, reducción de **$403,837, (18%)**.

EL IMPUESTO A LA RENTA (SRI) también se reduce en **$187,735**, en cambio el DIFERIDO, se incrementa en **$143,629**.

La UTILIDAD **$11´087,541**, disminuye en **$718,474**. Una vez deducido el **10%** de la RESERVA LEGAL, llegamos a una **UTILIDAD NETA** de **$9´978,786**, menor a la del Ejercicio anterior en **$646,626**, un **6%**.

# ¿QUÉ NOS DEPARA EL FUTURO?

Esta es la pregunta que actualmente se hacen todos los analistas económicos y políticos, constructores, comerciantes, industriales y el público en general, pues si las condiciones actuales no logran superarse, nos veremos en el interior de una tremenda crisis, que ya está comenzando a tomar forma, al igual que el cono de un tornado.

La situación comentada no pasará de largo sin afectarnos, pues si disminuyen más nuestras ventas, estaremos en arenas movedizas, desconociendo el rumbo a tomar, pues no existirán créditos para respaldar nuestra supervivencia.

Como ya comunicamos en nuestro anterior Informe, debemos ir previniendo para soportar esta crisis que vendrá, imposible de definir con detalle actualmente.

El derrumbe del precio del petróleo ha significado para la economía ecuatoriana, un golpe muy severo aumentando el déficit que se viene arrastrando.

Repito, estamos preparados, hasta donde es posible, quedando como siempre, en manos de la Providencia, contando con un excelente equipo de trabajo cuyo Organigrama me permito incluir para conocimiento de Ustedes.

## *Muy agradecido a todos*

.... ya que el concurso prestado ha sido encomiable.

Para nuestros Gerentes, Ejecutivos, empleados y obreros, mi especial reconocimiento, por su profesionalidad y dedicación.

A nuestro Presidente, **ingeniero Mariano González Portes**, quien con sus creativas iniciativas nos empuja por diversas rutas, tratando de lograr nuestros mejores esfuerzos, con el fin de "reinventarnos" continuamente, para estar a la altura de las grandes empresas nacionales e internacionales.

A los señores Directores, Principales y Suplentes por su participación, sugiriendo y vigilando la gestión de esta Administración.

Y a Ustedes señores Accionistas, con la satisfacción de haber podido entregarles resultados aceptables a pesar de encontrarnos en medio de una delicada posición que se proyecta al 2016, lo que exige utilizar la prudencia que el caso amerita.

Concluyo así otro periodo más, agradeciendo al Todopoderoso la oportunidad de formar parte de este excelente equipo de trabajo como Gerente General por cuarenta y tres años.

Con toda consideración,

Xavier E. Marcos
Gerente General

Marzo 7, 2016

# ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
## Diciembre 31, 2014 y 2015

| | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| ***ACTIVO*** | | |
| ***Activo Corriente*** | | |
| Disponible | 7'277,344 | 12'118,068 |
| Exigible | 7'837,142 | 7'768,845 |
| Realizable | 74'637,642 | 81'727,328 |
| Activos Biológicos | 16'104,290 | 22'087,011 |
| Pagos Anticipados | 140,124 | 134,189 |
| ***Total Activo Corriente*** | **105'996,542** | **123'835,441** |
| Cuentas por Cobrar Largo Plazo | 37,500 | 25,000 |
| ***Otros Activos*** | | |
| Inversiones en Acciones | 11,046 | 11,046 |
| ***Activo Fijo*** | | |
| Activos Fijos | 201'448,708 | 203'338.988 |
| (-) Depreciación Acumulada | 37'051,495 | 45'321.594 |
| ***Total Activo Fijo*** | **164'397,213** | **158'017,394** |
| ***Activos Biológicos*** | 10'849,598 | 10'695,064 |
| ***TOTAL DEL ACTIVO*** | **281'291,899** | **292'583,945** |
| ***PASIVO*** | | |
| ***Pasivo Corriente*** | | |
| Doc. y Obligaciones por Pagar | 18'476,963 | 15'975,830 |
| Cuentas por Pagar | 22'366,372 | 28'018,303 |
| Reservas Benef. Sociales | 3'641,944 | 3'484,057 |
| ***Total Pasivo Corriente*** | **44'485,279** | **47'478,189** |

33'032,984

| | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| ***Pasivo Largo Plazo*** | | |
| Doc. y Obligaciones por Pagar | 37'116,648 | 36'398,849 |
| Prest. Sociales – Jubilación, Desahucio y otros | 31'052,805 | 9'045,507 |
| Impuestos Diferidos | 8'096,288 | 33'32,984 |
| ***Total Pasivo Largo Plazo*** | **76'265,741** | **78'477,340** |
| ***TOTAL PASIVO*** | **120'751,020** | **125'955,529** |
| ***PATRIMONIO*** | | |
| Capital Pagado | 130'000,000 | 130'000,000 |
| Reserva Legal y Facultativa | 15'608,976 | 22'343,141 |
| Resultados por adopción NIIF | 4'306,489 | 4'306,489 |
| Utilidad (Perdida) del Ejercicio | 10'625,414 | 9'978,786 |
| ***TOTAL DEL PATRIMONIO*** | **160'540,879** | **166'628,416** |
| ***TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO*** | **281'291,899** | **292'583,945** |

Xavier E. Marcos
Gerente General

Marcos Arichábala
Director Contable

# ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
## Diciembre 31, 2014 y 2015

| | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| **UNIDADES VENDIDAS** | | |
| Azúcar Blanco (Sacos 50 kg) | 3'316,368 | 3'070,563 |
| Azúcar Crudo (Sacos 50 Kg) | 291,764 | 255,248 |
| | **3'608,132** | **3'325,811** |
| **VENTAS** | | |
| Azúcar Blanco | 119'685,832 | 107'517,524 |
| Azúcar Crudo | 9'595,385 | 8'775,611 |
| Melaza | 2'594,043 | 2'745,717 |
| Jugo de Caña | 1'767,702 | 3'500,100 |
| Ganancia Valor Razonable Caña Propia | 6'922,098 | 11'827,871 |
| **TOTAL VENTAS** | **140'565,060** | **134'366,823** |
| **(-) COSTOS** | | |
| Azúcar Blanco | 99'435,274 | 90'444,026 |
| Azúcar Crudo | 8'548,778 | 7'559,985 |
| Melaza | 1'914,690 | 2'185,682 |
| Jugo de Caña | 1'691,860 | 3'305,650 |
| **TOTAL COSTOS** | **111'590,602** | **103'495,342** |
| **UTILIDAD BRUTA** | **28'974,457** | **30'871,481** |
| **(-) COSTOS OPERACIONALES** | | |
| Logística y Distribución | 5'606,696 | 6'021,857 |
| Beneficios Sociales | 520,866 | 429,468 |
| Administración | 8'701,351 | 7'830,792 |
| Comercialización y Ventas | 1'294,941 | 1'023,259 |
| Impuestos | 1'354,062 | 964,015 |

| | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| Jubilación Patronal y Otros | 2'210,322 | 2'494,241 |
| Depreciación | 998,721 | 882,103 |
| **TOTAL COSTOS OPERACIONALES** | **20'686,959** | **19'645,736** |
| **UTILIDAD (PERDIDA) EN OPERACIÓN** | **8'287,498** | **11'225,745** |
| GASTOS FINANCIEROS | 1'028,423 | 1'855,205 |
| **OTROS INGRESOS(EGRESOS) NETOS** | **4'611,829** | **655,900** |
| **COGENERACION** | | |
| Ingreso Energía | 10'696,164 | 13'387,266 |
| Costos de Ventas Energía | 5'038,369 | 7'051,424 |
| **UTILIDAD COGENERACIÓN** | **5'657,795** | **6'335,842** |
| **UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA** | **17'528,700** | **16'362,282** |
| (-) 15% Participación Laboral | 2'251,527 | 1'847,690 |
| (-) Impuesto a la Renta | 3'471,157 | 3'427,051 |
| **Utilidad (Perdida) Antes de Reserva Legal** | **11'806,015** | **11'087,541** |
| (-) Reserva Legal | 1'180,601 | 1'108,755 |
| **UTILIDAD (PERDIDA) NETA** | **10'625,414** | **9'978,786** |

Xavier E. Marcos
Gerente General

Marcos Arichábala
Director Contable