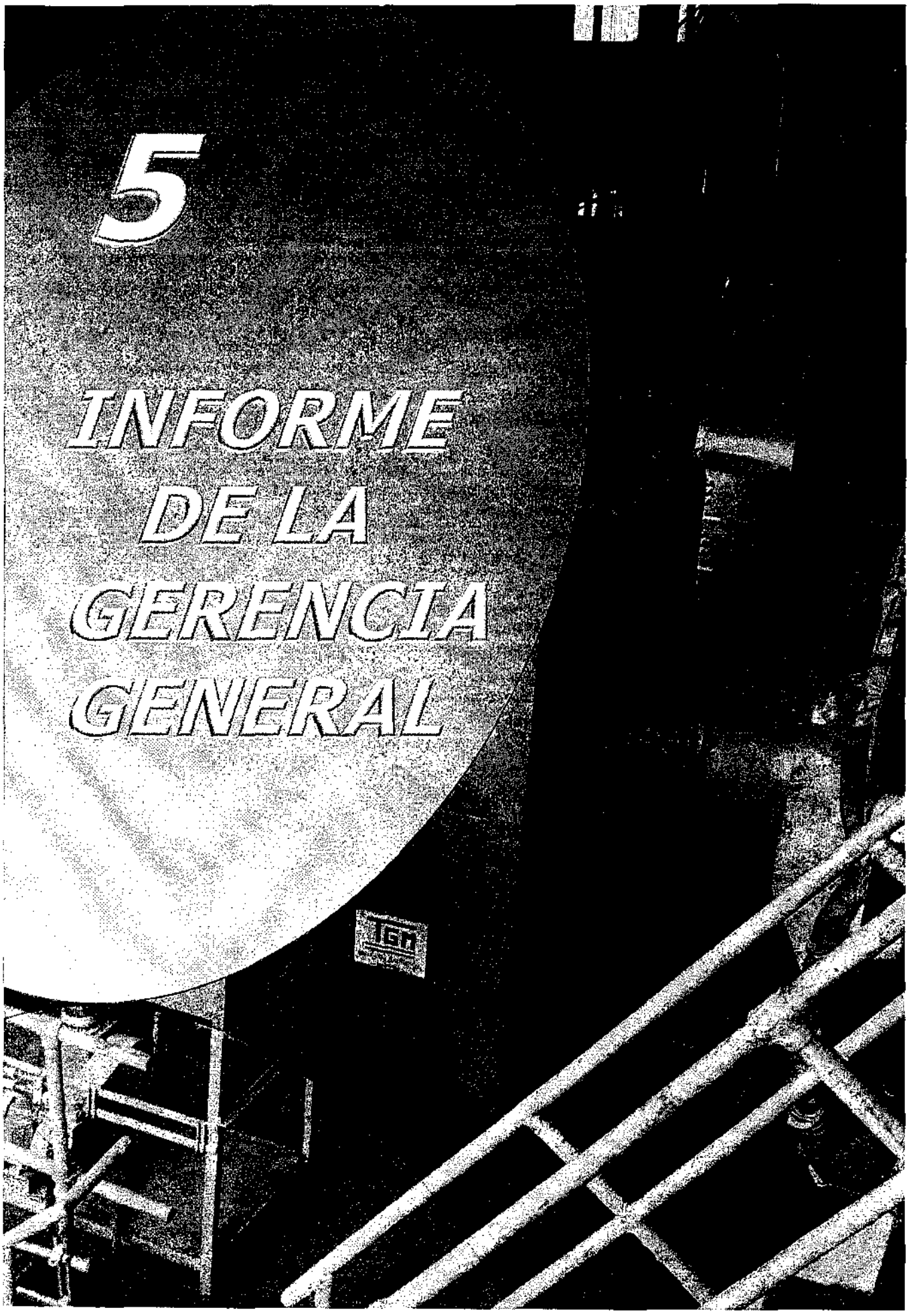


5

INFORME DE LA GERENCIA GENERAL

COMPENDIO DE EVENTOS DEL EJERCICIO

Procedemos en conformidad con nuestros Estatutos Sociales y la Ley de Compañías, presentando para su conocimiento y decisión, el presente Informe de labores, 2017.

Los hechos más relevantes ocurridos, han sido cinco:

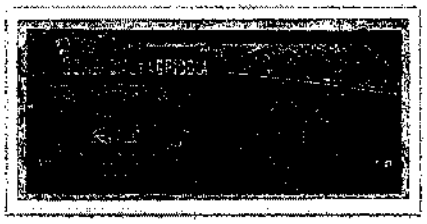
- Aniversario por los **120** años del Ingenio,
- Comercialización, efecto en baja de ventas y precios,
- Producción, la zafra se inició un mes más tarde, consecuencia de intensas lluvias tardías y baja luminosidad,
- Adquisición Activos Ingenio Isabel María,
- Mayor entrega de jugo de caña a Soderal para alcohol por ampliación de molienda.

Existen además otros aspectos, de importancia, que comentaremos.

120 AÑOS DE ANIVERSARIO

Marca un hito histórico gracias a la visión de **Don Carlos Lynch** que en **1897** fundó el Ingenio. Desde entonces San Carlos, ha liderado, casi siempre la producción y ventas nacionales.

Continuó con la posta, el **Banco Comercial y Agrícola** que entró en liquidación en **1937** para finalmente, rescatar este



único activo transformándolo en una Sociedad Anónima (**Sociedad Agrícola e Industrial S.A.**), gracias al empuje y decisión de *Cinco Directores* fundadores, entre otros accionistas: **Presidente – Lorenzo Tous y Lliteras, Directores Juan X. Marcos Aguirre, Mariano Gonzalez Alonso, Virgilio N. Morla y Rafael B. Tramontana**, que supieron inmediatamente impulsar la producción de unos pocos miles

de quintales y que sorteando muchas vicisitudes ha llegado, hasta nuestros días, a sobrepasar los **4'000,000** de sacos de 50 kilos. Nos sentimos todos quienes formamos parte de este proceso, con orgullo gratificante de estos años, igualmente fundamentales para miles de familias que, con el aporte de su trabajo han mejorado el nivel de vida, gracias a los beneficios recibidos, bajo el paraguas de esta centenaria Empresa.

COMERCIALIZACIÓN

El tema no es nuevo, pues desde el 2015, hemos informado con preocupación, que sufríamos –cada vez más- un ataque a nuestros precios de venta por la libre importación de azúcar del norte, ofreciéndose con descuentos considerables; lo que obligó a los Ingenios a seguir la curva descendente provocando el consiguiente desangre, con una sensible disminución de nuestros porcentajes y márgenes de ventas.

San Carlos -para sobrevivir-, lamentablemente, se vio forzado a seguir el mismo camino.

Ventas Locales Ingenios

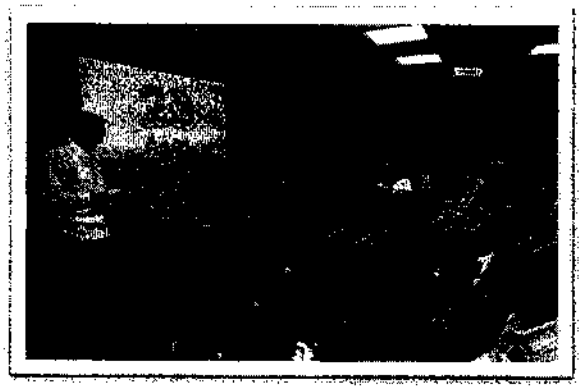
Del 2015 al 2017, caímos del **30** al **28%**, y, en general toda la Industria, un **9%**, como lo demuestra el cuadro siguiente:

VENTA NACIONAL DE AZÚCAR 2015-2017

INGENIOS	ZAFRA 2015	%	ZAFRA 2016	%	ZAFRA 2017	%
SAN CARLOS		30		29	2'804,689	28
VALDEZ		27		28	2'927,500	29
COAZÚCAR		27		26	2'723,583	28
MONTERREY	556,184	5	515,150	5	497,087	5
IANCEM	611,206	6	677,529	6	588,182	6
ISABEL MARÍA	210,963	2	192,362	2	0	0
SAN JUAN	179,893	2	198,820	2	196,277	2
MIGUEL ÁNGEL	65,000	1	260,000	2	158,050	2
TOTAL (sc. 50 kg)	**10'813,346**	**100**	**10'639,902**	**100**	**9'895,368**	**100**
TOTAL (TM.)	**540,667**		**531,995**		**494,768**	

FUENTE: FENAZÚCAR

El Gobierno, sensible al insistente clamor de cañicultores e Ingenios, dispuso una Salvaguarda al azúcar colombiana, desde **diciembre 15 de 2017**, ***Resolución N°.030,*** y que se está implementando lentamente -todavía- en el **2018**. Ojalá ésta funcione y nos permita defender el mercado local.



Así las cosas, no podíamos quedarnos con los brazos cruzados, por lo que, después de los estudios del caso, resolvimos fortalecer el *Departamento de Ventas* para llegar hasta una cobertura fina, sustentada en atención, calidad y precios, que marcarán una diferencia -esperamos- con nuestros competidores. Es imperativo cambiar paradigmas urgentemente, sobre nuestra forma de pensar y actuar, que han funcionado por más de **25** años, aprovechando ahora experiencias de empresas multinacionales de la región.

Después de muchas entrevistas, decidimos contratar al ingeniero **John Cadavid** que contaba con los conocimientos necesarios para liderar, bajo nuevos esquemas este Departamento, como **Gerente de Comercialización** y aceptar el gran reto de cumplir con su cometido. Ustedes habrán notado al acceder a este edificio una transformación total en el *Departamento de Ventas*, que conlleva el impulso de una nueva imagen que estamos presentando a nuestros clientes.

Ing. John Cadavid Arias

EXPORTACIÓN

Detalle de azúcar blanco y crudo.

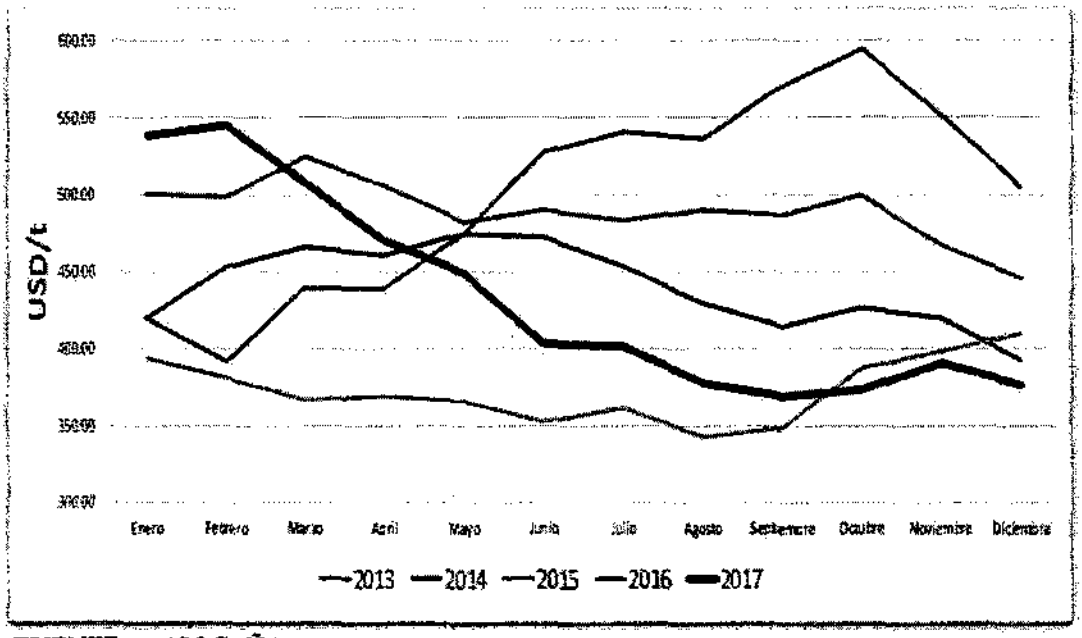
AZÚCAR BLANCO

DESTINO	TM	Sacos	Ingresos
Colombia	33,019.00	661,420	$18'745,116

AZÚCAR CRUDO

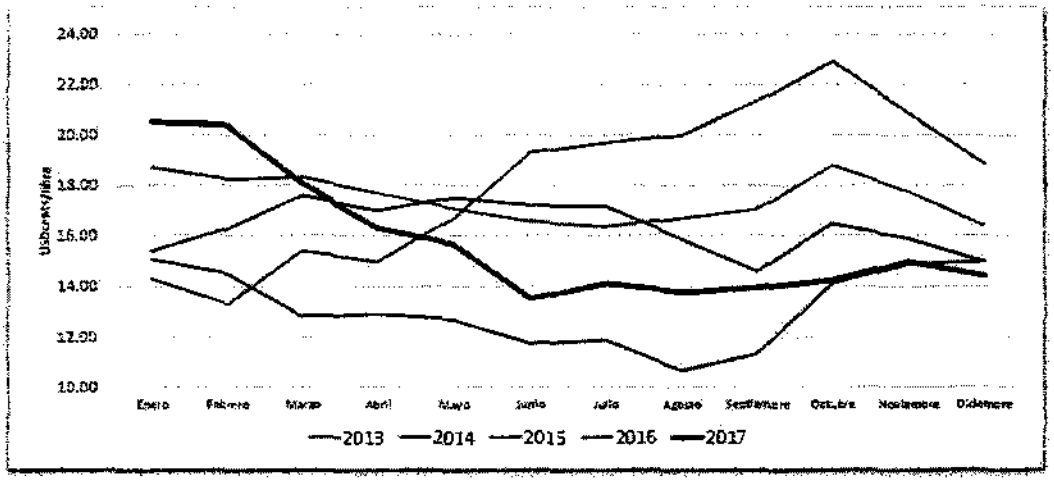
DESTINO	TM	Sacos	$ Ingresos
Cuota USA	6,713.91	134,278	3'632,225
Extra cuota USA	1,766.49	35,330	955,661
TOTAL	**8,480.40**	**169,608**	**4'587,886**

Londres Contrato N°5 - USD/tonelada
Precio promedio mensual azúcar blanco



FUENTE: - ASOCAÑA

Nueva York Contrato N°11 - USDcents/libra
Precio promedio mensual azúcar crudo



FUENTE: - ASOCAÑA

INGENIO ISABEL MARÍA

Habíamos explorado por algunos años, sin resultados, adquirir extensiones de tierras adecuadas en una misma área, para expandir nuestras plantaciones agrícolas.

Se presentó la oportunidad, permitiéndonos alcanzar finalmente el objetivo.

Contábamos para ello, con la repotenciación del "Trapiche B" y la instalación del "COP-5" con el fin de moler caña adicional, para reducir costos y mejorar la operación. Adquirimos entonces el **Ingenio Isabel María** –ubicado en Babahoyo- a los herederos de la familia *Ponce Luque*, con una extensión de **1,585** hectáreas, de las cuales **1,382** están aptas para el cultivo.

Después de negociaciones cordiales, que se extendieron por más de **5** meses, el ingeniero **Elías Nehme** -nuestro representante- alcanzó un acuerdo por la suma de **$20´000,000** que cubría todos los Activos de dicho Ingenio.

Se recibió el mismo libre de pasivos financieros, laborales y ambientales, que fueron asumidos, en su totalidad, por los vendedores. Esta compra se realizó a través de dos préstamos: Banco Internacional **$7'000,000** y Produbanco **$8'000,000**, con un plazo de **10** años e intereses de **7%** y **6.95%**, respectivamente. La diferencia de **$5'000,000** fue aportada por San Carlos.

Consecuentemente, tomamos posesión y cosechamos a partir del 21 de agosto la caña en pie que existía, -sin la debida atención-, rindiendo **59.11** Ton./ha.

Obtuvimos también -sin pagar un centavo adicional- todos los equipos que componen el Activo Fijo Industrial y que permitirían continuar con la operación del Ingenio. Al principio nos pareció posible esta opción, pero después de

visitar la Fábrica y revisar el estado de la maquinaria y la necesaria inversión a realizarse, para alcanzar estándares adecuados, no era un negocio rentable.

A más de que podría traer problemas laborales, pues contaba con unos **500** trabajadores liquidados, y algunos de los cuales teníamos que volver a contratar.

Se optó entonces solamente, transportar la caña a San Carlos, distante **65** kilómetros, para molerse en nuestros trapiches.

ANTES
Cantero del Ingenio Isabel María, 2017-ago.

DESPUÉS
Cantero Hacienda Isabel María, 2017-dic.

Esta materia prima alcanzó las **65,556** toneladas en **1,109** has., con un promedio de ***205.85*** *libras/TMC*, equivalente a **122,422** sacos.

Obviamente, procedimos rápidamente con las inversiones necesarias, que comprenden nuevas siembras y todas las labores de cultivo, riego y drenaje que se encontraban abandonadas, para que, en las próximas zafras, mejoren significativamente los rendimientos agrícolas.

PRODUCCIÓN

PRODUCCIÓN NACIONAL DE AZÚCAR 2015-2017

INGENIOS	ZAFRA 2015	%	ZAFRA 2016	%	ZAFRA 2017	%
SAN CARLOS	3'339,898	31	4'015,318	33	3'692,366	33
VALDEZ	2'977,748	28	3'390,240	28	2'783,766	25
COAZÚCAR	2'787,142	26	3'032,653	25	3'075,322	27
MIGUEL ÁNGEL	125,000	1	250,000	2	250,000	2
IANCEM	636,501	6	606,345	5	584,248	5
MONTERREY	522,227	5	483,020	4	563,234	5
ISABEL MARÍA	206,091	2	188,448	2	0	0
SAN JUAN	176,976	1	234,102	2	240,000	2
TOTAL ***(sacos 50 kilos)***	**10'771,583**	**100**	**12'200,126**	**100**	**11'188,936**	**100**
TOTAL (TM.)	**538,579**		**610,006**		**559,447**	

FUENTE: FENAZÚCAR

La zafra tuvo una duración de **179** días, comenzando el 3 de julio y concluyendo el 28 de diciembre, menor en **15** días a la precedente, consecuencia de las intensas lluvias tardías que

continuaron hasta el mes de mayo inclusive, acompañadas de una baja luminosidad, no permitiendo cumplir con nuestro cronograma, por lo que se perdieron 2 semanas de molienda repercutiendo en la producción de *azúcar, energía eléctrica, jugo concentrado de caña para alcohol, vapor y melazas.*

Las pérdidas totales en fábrica llegaron al **17%**, cifra relativamente alta, pero esperamos reducirla -después de los ajustes necesarios en los nuevos equipos- durante la zafra 2018.

ZAFRAS	2016	2017
DÍAS	194	179
PÉRDIDAS TOTALES	18.53	17.26
PRODUCCIÓN		
Azúcar - sacos	4'015,318	3'692,366
*Energía - Kw/h	241'149,719	210'236,129
Jugo de Caña - sacos	276,676	435,861
**Vapor - lb	3,100'745,180	2,755'225,400
Melaza - gal	16'679,521	14'098,334

NOTAS:

*** Energía (Disponible) = Generación Ingenio + Importación**

****Generación de Vapor**

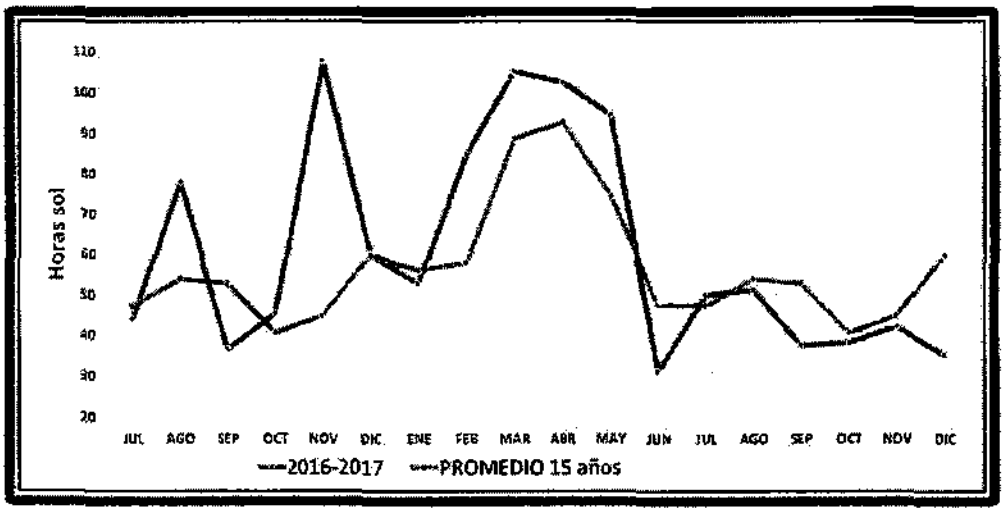
CAMPO

Molienda **2'284,617** TM, **4%** menor que el ejercicio anterior. Rendimiento en TM/ha., **81.1** con una recuperación de **200** libras/TM y **146** sacos/ha.

AÑOS	TMC	TMC x Has.	Libras x TMC	Sacos x Has.
2013	1'998,016	78.45	205.06	145.94
2014	2'177,408	93.98	191.31	162.81
2015	2'061,007	112.37	187.95	191.25
2016	2'382,827	90.67	199.07	163.32
2017	2'284,617	81.07	199.50	146.50

La *Heliofanía* como explicamos, es uno de los factores que gobierna la naturaleza, para el crecimiento de la caña:

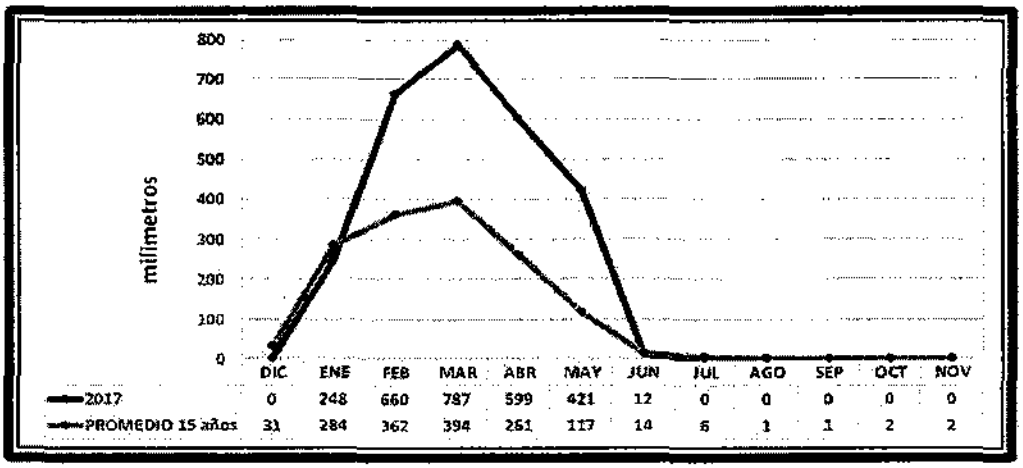
Comparativo de heliofanía entre junio 2016 a diciembre 2017 vs promedio de los últimos 15 años



FUENTE: Ingenio San Carlos

La *precipitación* tampoco la controlamos, y lo demuestra el cuadro siguiente:

Comparativo de precipitación (mm) año agrícola 2017 vs los últimos 15 años



FUENTE: Ingenio San Carlos

INVERSIONES 2017

Se realizó una inversión de **$6'693,720** para mejorar la eficiencia operativa y reemplazar equipos en campo, fábrica y tractores.

JUGO A SODERAL

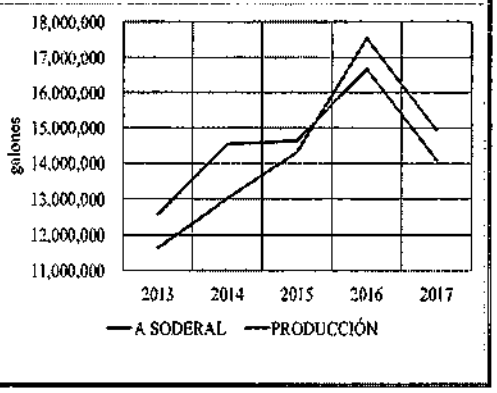
El azúcar envasado hasta el fin de Zafra: **3'692,366** sacos en las diferentes presentaciones; se entregaron a Soderal el equivalente de **435,861** sacos, para totalizar, entre envase y jugo de caña, **4'128,227** sacos.

El compromiso que Soderal mantiene contractualmente con Petroecuador, conlleva que San Carlos venda jugo de caña a la Destilería, transformándolo en alcohol anhidro (Etanol), utilizado como mezcla con la gasolina extra, incrementando así su octanaje.

Contábamos con la capacidad para moler más, pero la fábrica no podía procesar el jugo excedente del "trapiche B" ni la Destilería tampoco, por lo que molimos de acuerdo a las condiciones imperantes.

Esta negociación se lleva a cabo anualmente entre dos empresas independientes. San Carlos, vende el jugo y melaza a Soderal, y esta a su vez, los procesa en alcohol anhidro.

MELAZA ZAFRA	PRODUCCIÓN galones	A SODERAL galones
2013	12'600,314	11'622,652
2014	14'540,648	13'026,907
2015	14'630,022	14'309,178
2016	16'679,521	17'540,116
2017	**14'098,334**	**14'941,206**



Todo este significativo esfuerzo ha sido dirigido, gracias a la experiencia e inteligencia del Ing. **José A. González**, fortaleciendo armónicamente la relación entre todos los diversos departamentos bajo su dirección, secundado

eficientemente, por su mano derecha Ing. **Roberto Rodríguez**, Superintendente de Operaciones.

Muchas gracias a los dos y a todo su importante equipo.

Ing. José González Bjarner

Ing. Roberto Rodríguez Cheing

COMITÉ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Este Comité es liderado por nuestro Gerente Administrativo, **Ing. Augusto Ayala** para la implementación de una ***Matriz de Proyectos***, enfocada hacia todas las áreas de la Empresa.

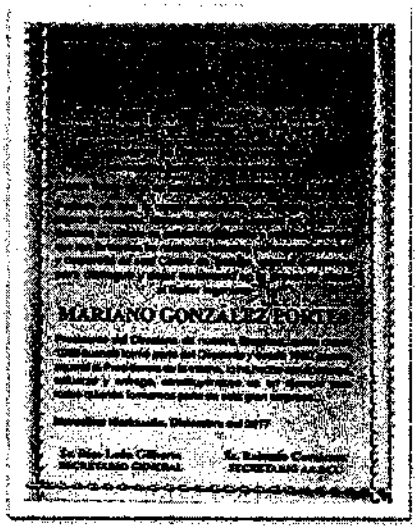
Como primera prioridad constituyó la reorganización del área comercial a fin de responder a los nuevos retos del mercado. Se contrató a la Consultora **BAC** de Costa Rica para el proceso de diagnóstico y formulación de la estrategia comercial, que tomó **8** semanas entre febrero y mayo. Después de varios talleres de trabajo y como resultado final, se decidió que la gestión comercial debía ser elevada a una ***Gerencia de Comercialización***, reestructurando para ello el actual *Departamento de Ventas*, al que ya nos hemos referido. Inmediatamente, se inició un proceso de reingeniería de esa área, reasignando funciones y contratando el personal especializado requerido.

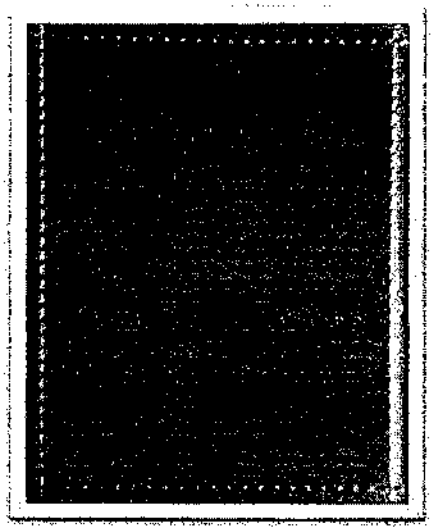
El siguiente paso del Comité, fue contar con la asesoría externa de la compañía mexicana ***DEIL*** para realizar un diagnóstico de nuestra cadena de suministros, lo que resultó en la implementación de ***Planificación de Ventas y Operaciones, S&OP*** para organizar, mediante pronósticos más eficientes, la gestión de recursos con las áreas de producción, transporte y movimiento en bodegas.

XXVI CONTRATO COLECTIVO

El cual fue suscrito a los 10 días de julio del 2017, en presencia del Ministro de Trabajo, Dr. **Raúl Clemente Ledesma Huerta**, por primera vez en nuestra historia, marcando así, un hito muy importante, ratificando las excelentes relaciones entre los Directivos y Sindicatos que se manifestaron en un reconocimiento posterior por deferencia de ellos, para nuestro Presidente y el suscrito.

Fuente: http://www.elciudadano.gob.ec





TEMAS AMBIENTALES

Se presentaron al **Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE)**, las Auditorías Ambientales de cumplimiento de las dos Licencias de Cogeneración que nos han sido otorgadas, reportándose un **100%** de cumplimiento.

Adicionalmente, se recertificaron los **4 puntos verdes** que ya teníamos, así como la Certificación de Ecoeficiencia.

Ambos procesos fueron verificados por Auditores Internacionales.

La Ing. **Coralia De la Cadena** ha tenido una destacada intervención en todo este proceso de enorme importancia.

RECONOCIMIENTOS A SAN CARLOS

Nuestros **120** años fueron honrados por:

Cámara de Industrias y la ***Cámara de Comercio de Guayaquil***, con sendos diplomas especiales, como su socio más antiguo.

Las Naciones Unidas y la Conferencia de París en el 2015, fijaron **17** ***Objetivos*** de ***Desarrollo Sustentable*** (ODS) para lograr alinear las estrategias de negocios hacia una visión de sostenibilidad.

San Carlos se adhirió a dicha iniciativa con 4 objetivos:

- Salud y Bienestar a través de todas las actividades que se realizan en el Hospital San Carlos.
- Educación de calidad, en nuestra Escuela y Colegio.

- Energía accesible y no contaminante por la cogeneración eléctrica a partir de bagazo de caña.
- Producción y consumo responsable, consecuencia de las certificaciones Punto Verde y Ecoeficiencia.

Las Naciones Unidas, CEMDES y la Cámara de Industrias de Guayaquil nos otorgaron el trofeo respectivo por tales logros.

Y en el plano internacional, el ***Pacto Global de las Naciones Unidas*** reconoció nuestro aporte a las **ODS** entregándonos otro trofeo en una ceremonia especial, realizada en Quito y presidida por el Embajador de Naciones Unidas en el Ecuador. Esta distinción nos ha permitido calificar, para presentarnos en Bogotá a mediados del 2018, aspirando a ser premiados como una de las Empresas Latinoamericanas preocupadas por el desarrollo sostenible. Especiales gracias nuevamente a la

Ing. **Coralia De la Cadena** por su eficiente trabajo en este tema, siempre bajo las directrices del Ing. **Augusto Ayala**.

GESTIÓN DE LA CALIDAD

Entre el 13 y 27 de diciembre fuimos objeto de:

- ✓ Auditoria Externa de **Recertificación** de los estándares **ISO9001:2015** (Calidad) **ISO 14001:2015** (Ambiente) y **OHSAS 18001:2007** (Seguridad y Salud Ocupacional), las mismas que se mantienen hasta el año 2020.
- ✓ Además, se realizó la Auditoria Externa de seguimiento a las **Certificaciones de Seguridad Alimentaria (FSSC 22000:2013, ISO 22000:2005 y HACCP)**, extendiéndose por un año más.

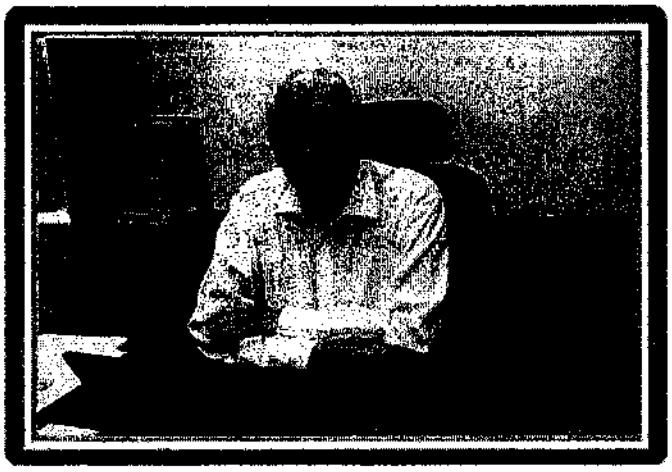
Agradecemos al **Ing. Amalio Puga**, responsable de esta área, por su experiencia, capacidad y permanente dedicación.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Posteriormente, con una cantidad importante de horas de capacitación, entrenamientos y simulacros, en todos los Departamentos de la Empresa, los accidentes reportados al IESS registran una reducción del **26%** con respecto al ejercicio precedente y acumulado del **41.82%** en los últimos **3** años, conduciendo a una reducción de **361** días el ausentismo con el consiguiente efecto positivo en costos; el mejor performance lo tuvo el Departamento de Campo.

Conviene resaltar aquí la muy importante y delicada labor encomendada al Ing. **Luis Morán** Jefe de este Departamento a quien agradecemos por su profesionalismo, para cumplir con estos objetivos.

El esfuerzo realizado por el **Comité de Planificación Estratégica** y los diferentes ejecutivos no hubiera sido posible de no contar con el interés y empuje del **Ing. Augusto Ayala**, por lo que le agradezco particularmente, así como a todos los que forman parte de su equipo.



Ing. Augusto Ayala Ayala

Ing Carlos Mayorga Jaramillo

GERENCIA FINANCIERA

Como hemos explicado, frente al 2016 hemos vendido de menos un **8%** en el mercado local y **25%** en exportaciones equivalentes a **523,029** sacos, **$16´591,556**, considerable suma, impactando fuertemente en el Flujo de Caja y resultado del Ejercicio Económico, debilitando la estructura financiera. En vista de ello se tomó la decisión de cambio a la nueva visión de comercialización, la que ya hemos comentado.

Para poder vender hemos otorgado forzosamente, descuentos importantes a nuestros clientes, equivalentes al **10.66%** de las ventas, superior al presupuesto y al año anterior.

Estos elementos han afectado severamente en el Flujo de Caja que recibió ingresos totales por **$181'556,814**, efectuándose pagos por **$189'633,589**, es decir tuvimos un **déficit** de **$8'076,775**, cubriéndose con el saldo de caja inicial a enero 1 de este año por **$23'557,772**, cerrando el mismo a diciembre con **$14'980,384**, lo cual destaca el deterioro del efectivo, producto de las bajas ventas.

Esta es una realidad insoslayable y si las cosas no cambian, el Flujo de Caja durante el año 2018, será crítico si no se incrementan los ingresos y se aplica, inmediatamente, un severo plan de austeridad y reducción de costos en que estamos trabajando; de lo contrario tendremos enormes dificultades para atender nuestros importantes compromisos.

Vale la pena mencionar que dentro de ésta situación financiera hemos hecho lo posible por reestructurar algunas

obligaciones con instituciones financieras locales. Se negociaron con dos bancos un total de **$12'576,865** logrando mejores plazos y tasas, utilizando las mismas garantías y obteniendo una mejor programación de pagos más un ahorro de **$160,983** en los costos financieros, con lo que los Pasivos Financieros alcanzaron: **$62'986,187**.

Todo esto gracias a la directa y hábil intervención de nuestro Gerente Financiero, Eco. **Ángel Zurita** y su muy preparado equipo de colaboradores.

Eco. Ángel Zurita Albán

Adicionalmente, nos referimos rápidamente al trabajo realizado por el departamento de Contabilidad, bajo la dirección del CPB **Marcos Arichábala**:

- ✓ Entrega oportuna de información financiera para toma de decisiones gerenciales;
- ✓ Generación de reportes bajo el esquema de Inteligencia de Negocios BI;

- ✓ Mejoras continuas en Plataforma SAP;
- ✓ Análisis de Rentabilidad en el negocio de azúcar por tipo de cliente y presentaciones;
- ✓ Control en el proyecto de Inversión;
- ✓ Análisis de rentabilidad por segmentos del negocio;
- ✓ Cumplimiento de obligaciones Tributarias y Societarias;
- ✓ Actividades de planificación para consolidación de los Estados Financieros;
- ✓ Recuperación del crédito tributario por retenciones del IVA;
- ✓ Implementación de programa de planificación tributaria;
- ✓ Atención a procesos en determinación tributaria;
- ✓ Planeación fiscal agresiva.

CPB Marcos Arichábala Zuñiga

Eco. Julio Hidalgo Shephard

BALANCE GENERAL 2017

Tratamos de elaborar en este Ejercicio, un formato más sucinto. Reduciendo en lo posible mayores explicaciones contables, respaldándonos en las opiniones de los Auditores Independientes **KPMG**, las mismas que disminuyen nuestra memoria, haciéndola más breve.

Analizamos el **Balance General Comparativo 2016 - 2017** preparado por la empresa y el de los Auditores Externos, que coinciden y a los que hacemos los siguientes comentarios:

- Como hecho relevante, en este Ejercicio se compraron **960,140** TMC por **$34´589,707**, equivalente al **42%**, del total, completando así la molienda de **2'284,617** TMC.
- Las existencias de azúcar, disponibles para la venta, a diciembre, **2'298,383** sacos, con un costo de **$66'655,605**, ligeramente superior al 2016.
- Por otro lado, las obligaciones bancarias entre Corto y Largo plazo fueron **$62'986,187**, por préstamos para adquirir el Ingenio Isabel María y otros, para tonificar nuestro exiguo Flujo de Caja.
- Las inversiones a plazo, **$12'930,293**, con una tasa promedio de **3.90%** a **61** días.
- La venta de energía fue **147'608,797** Kw, **$13'401,680**, de los cuales, corresponde a Papelera Nacional, **$2'921,306**, un **22%**.

- Los **Activos Fijos Neto de Depreciación**, aumentan en **$23'575,674**, de acuerdo con el Presupuesto, aprobado por el Directorio y adquisición de Isabel María.
- Se exportaron **661,420** sacos de azúcar blanca especial y **169,608** de azúcar cruda para un total de **831,028**, a un precio promedio de **$28.08** por saco, con un ingreso de **$23'333,002.**
- El Activo Total compuesto por el Corriente y el No Corriente asciende a **$305'503,458,** incremento de **$23'387,217.**
- El Pasivo Total es de **$137'914,508**, **$20'542,843** superior al 2016, un **17%**, efecto de los préstamos por **$15'000,000** ya indicados.
- Con esto, el *Total de Pasivo y Patrimonio* llegan a **$305'503,458**, crecimiento de **$23'387,217**.

ESTADO DE RESULTADOS

Se vendieron **3'650,241** sacos en diferentes presentaciones, sumados a la venta de energía, jugo concentrado de caña y melaza, totalizando **$152'829,718**, disminución de un **8%**, resultado de **523,029** sacos vendidos de menos, por la dura competencia del Mercado, a la que nos hemos referido.

Los Costos de Ventas absorben el **80%** de los Ingresos, un **2%** menos que el ejercicio precedente.

COSTOS OPERACIONALES

Menores en **$1'900,404**, un **5%** a los **$21'994,905** del 2016, y una **Utilidad en Operaciones $10'079,274** vs. **$7'357,403**, **37%** superior.

OTROS INGRESOS & EGRESOS

Superiores en **$1'713,170**, primordialmente, por la venta de una Bodega de **8,536** m^2, ubicada en 5 de Junio y García Goyena en **$2'500,000**, en el mes de septiembre.

Luego de deducir el **15%** de Participación Laboral, **$1'404,520**, el **22%** del Impuesto a la Renta **$1'608,565** y el Diferido de **$198,925**, arribamos a una **Utilidad Neta** de **$7'059,935**, descontando el **10%** de **Reserva Legal.** Equivalente al **4.62%** de Rentabilidad sobre Ventas.

El señor Presidente, en su informe, ya les ha transmitido la recomendación del Directorio de entregar un Dividendo en *efectivo* por **$4'000,000** y, otro en *Acciones* por **$5'000,000**, un **6.77%** sobre Capital Social, en vista de la limitación del Flujo de Caja y para ser consecuentes al mismo tiempo, con nuestros acreedores nacionales y extranjeros que esperan, frente al riesgo de sus créditos, un aporte de buena voluntad de nuestra parte, lo cual es normal en el mundo financiero.

EPÍLOGO

Este año no ha sido aceptable, pues como explicamos, el canibalismo interno entre los Ingenios, resultado del ingreso de **1´460,720** sacos del norte, -a menor precio- el creciente mercado de sustitutos, además del etiquetado con el semáforo y la satanización pública del azúcar, impidió competir adecuadamente.

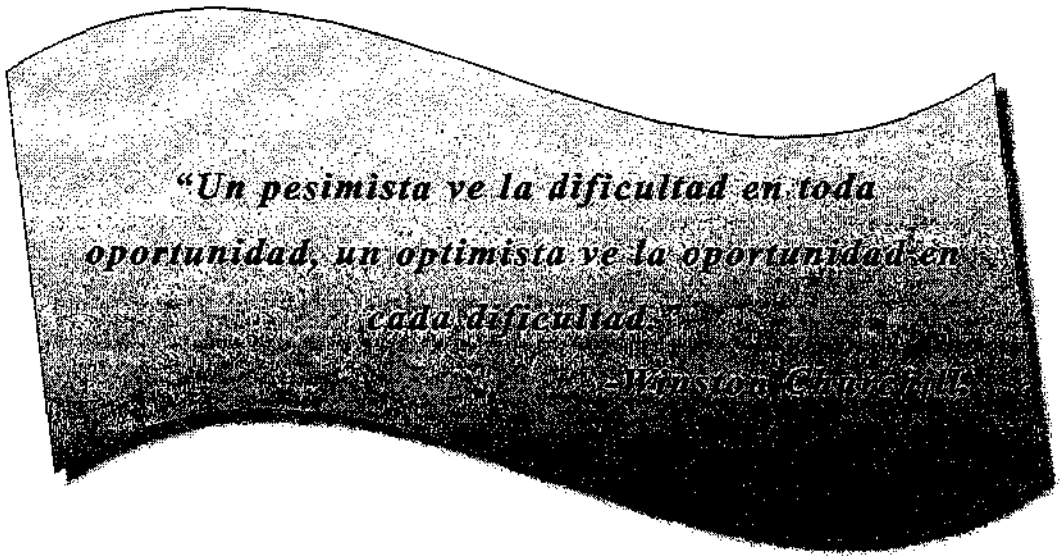
La urgencia por vender se hizo evidente para completar sin lograrlo, un muy disminuido Flujo de Caja, impactando severamente nuestros resultados.

Los puntales de soporte, para mantenernos fueron: la generación y venta de energía, vapor, jugo y melaza a Soderal, así como del terreno en Guayaquil, por lo que alcanzamos una modesta utilidad, con una débil posición de Caja. A pesar de ello, los resultados fueron **81%** mayores a los del 2016.

El mercado mundial está por los suelos, es una realidad, agudizando la crisis. Como conocemos el azúcar es un genérico que ojalá pronto se ubique en valores razonables para exportar y salir de los excedentes y poder nivelar los precios locales.

La previsión administrativa de hace algunos años, nos ofreció la posibilidad de entregar jugo de caña a Soderal, aliviando así nuestras existencias y mejorando los ingresos.

A pesar de todo lo anterior, no debemos olvidar que esta centenaria Empresa se ha topado en el pasado con enormes dificultades que -gracias a Dios- se pudieron resolver. Confiamos que ahora suceda lo mismo y salgamos más fortalecidos para seguir proyectándonos hacia el futuro.



RECONOCIMIENTOS

Cuando las cosas se ponen difíciles, hay que pensar y trabajar más, evitando la "***zona de confort***". Por lo que todo el personal ejecutivo ha contribuido para encontrar maneras de defendernos en las adversidades indicadas.

Mi especial reconocimiento a nuestros Gerentes, **Augusto Ayala, Angel Zurita** y **José González** quienes ahora están explorando proyectos para mejorar eficiencia que se pondrán en acción en la zafra 2018, contando para ello con el concurso decidido de **Roberto Rodríguez, Manuel Aguilar, Carlos Fernández, George Williams** entre otros funcionarios de *Operaciones*.

En la *Administración*, **Carlos Mayorga, Marcelo Armijos, Andrés Arosemena, Andrés Soriano, Marcos Ricaurte, Alfredo Bush**, y, en el área *Legal* **Teodoro Espinoza** y todo su eficiente grupo profesional.

En *Finanzas*, **Marcos Arichábala, Julio Hidalgo, María José Cuntó, Mireya Alonso, Evelyn Boada.**

No continúo, pero a quienes no he mencionado, merecen las mismas consideraciones del caso.

En general, a todos los empleados y obreros del Ingenio y de la oficina de Guayaquil, especiales gracias por su significativo aporte.

A nuestros **Directores, Principales y Suplentes**, que vigilan, participan y respaldan las decisiones administrativas, no podemos sino estar muy orgullosos de contar con un grupo de empresarios de primer orden, cuyos consejos y directivas son invalorables, especialmente en estos tiempos.

A nuestro **Presidente, Ing. Mariano González Portés**, impulsador incansable y creativo, muy agradecido a nombre de todo el personal de Guayaquil e Ingenio, por su esforzada intervención diaria, en cada una de las decisiones de nuestro desarrollo.

A Ustedes señores accionistas, muy reconocido por su respaldo y confianza a lo largo de estos 45 años que concluyen ahora, en los que hemos tratado de entregarles nuestra seriedad y trabajo, defendiendo lo mejor posible, sus intereses.

Con toda consideración,

Xavier E. Marcos,
Gerente General
Guayaquil, febrero 28 del 2018