Por muy larga que sea la tormenta, el sol siempre vuelve a brillar entre las nubes.

Khalil Gibran (1883-1931)

La crítica situación del País, endeudado y cada vez con menos fuentes de trabajo, ha colmado la paciencia y capacidad adquisitiva de los ecuatorianos cayendo dramáticamente, mermando la venta de todos los productos sin excepción.

Por ello, durante los últimos meses, hemos debido tomar acciones emergentes para hacer frente a una serie de factores internos y externos que nos han impactado. Inexorablemente, se cierra el Ejercicio con pérdidas en su Estado de Resultado, pero sin disminuir su Patrimonio, como explicaremos más adelante.

VENTAS

Desde el año 2015 hemos informado, con preocupación, de la libre importación de azúcar procedente del vecino del norte por parte de industrias y también particulares, ofreciéndose la misma con descuentos considerables; lo que obligó a los Ingenios a seguir este camino descendente, con el consiguiente descalabro por la importante reducción en sus márgenes de ventas, incidiendo en los costos, la utilidad y el flujo de caja. Como defensa del sector, FENAZUCAR ha presentado ante el CAN (Comunidad

Andina de Naciones), acciones de protección que incluyeron dos salvaguardas.

Pese a ello las ventas en el mercado nacional mejoraron en **276,852** sacos por el impulso en comercialización.

EXPORTACIÓN

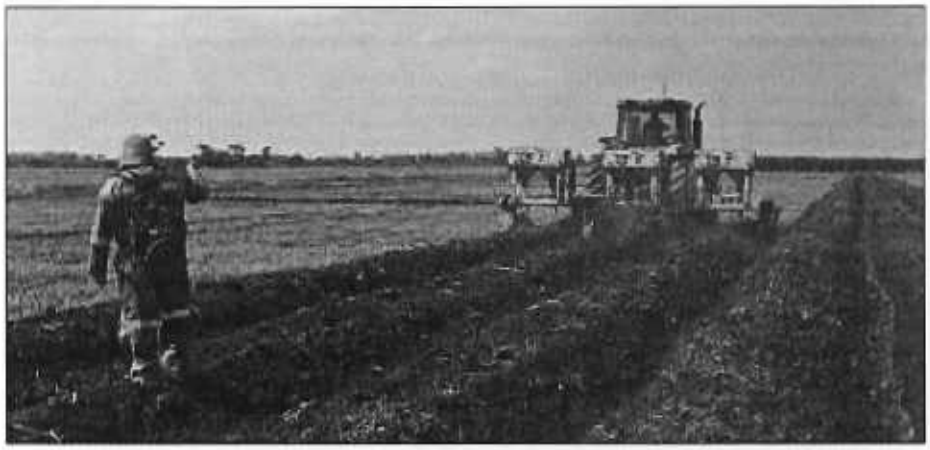
Al mercado externo se exportaron **49,360** sacos, **$1'037,104**.

Desafortunadamente, este crecimiento no estuvo acompañado de mejores precios que siguieron la tendencia del mercado mundial.

Para agravar más las cosas, la zafra 2018 terminó, por razones climáticas, con resultados inferiores, convirtiéndose en la peor de los últimos **20** años.

SIEMBRA

Una combinación negativa de irregulares lluvias y poco sol, golpearon los cultivos impidiendo lograr los resultados esperados, deteriorando los costos de producción, a pesar de no haber escatimado en el campo ninguna inversión necesaria, ni reducción de la dosis de fertilizante por hectárea, que hemos aplicado anteriormente.



Estos resultados imprevisibles alteraron la zafra, cosechando **28,433** hectáreas, con una producción menor de caña: **2'020,844** TM (**-11.55%**) y, (**-20%**) al estimado de producción en sacos.

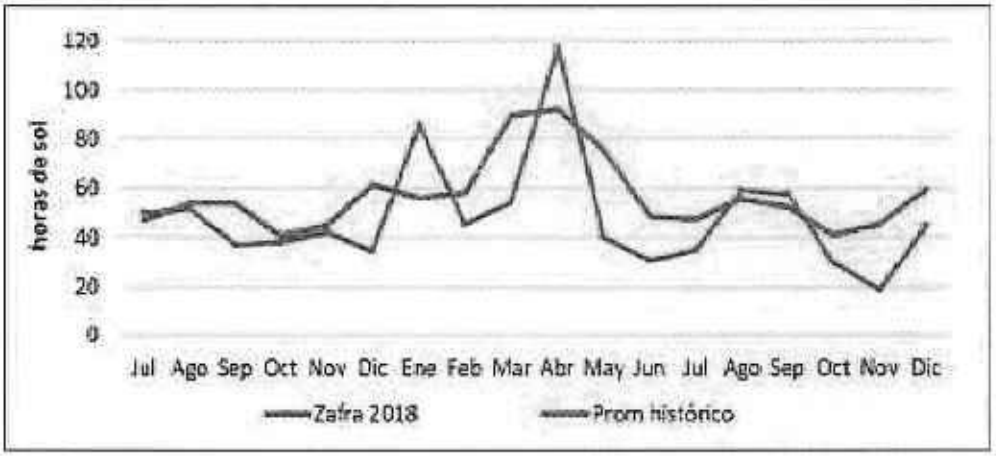
Con rendimiento de **71.87** TM de caña, se recuperó en azúcar solamente **190.40** lb/TM, es decir **123.61** sacos por hectárea. El resultado de ambos fue **15%** y **20%** menor, respectivamente, al promedio de los últimos **10** años (2009 - 2018) como veremos:

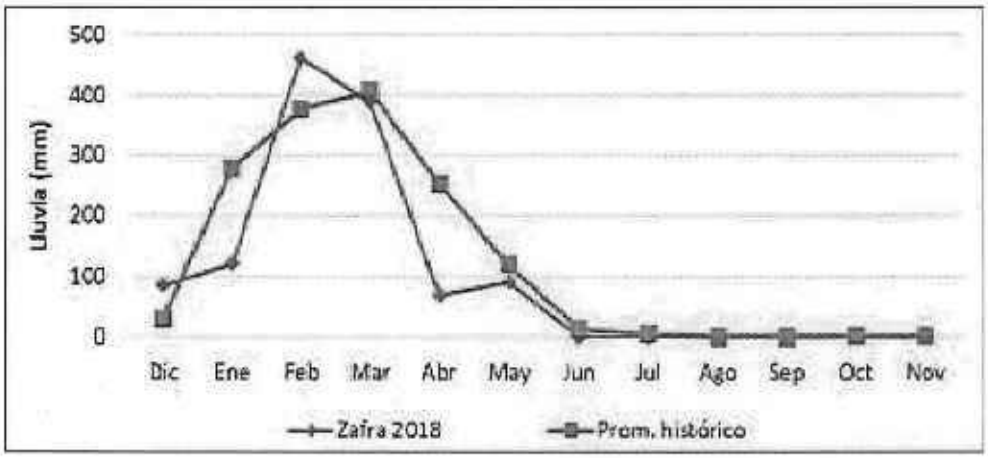
Zafra	Heliofanía (horas)	Edad de cosecha (meses)	TCH	lb/TC
2009	737	12.56	75	217
2010	632	12.43	77	206
2011	817	12.93	73	209
2012	994	12.72	88	218
2013	614	12.92	78	205
2014	686	12.97	94	191
2015	788	14.98	112	188
2016	764	15.73	91	199
2017	757	13.07	81	200
2018	**612**	**11.91**	**71**	**190**

Los responsables: baja edad de cosecha (**11.9** meses), alta cantidad de socas viejas despobladas, y, el clima, influido por niveles bajos de heliofanía y temperaturas altas durante casi todo el año, además de una escasez de lluvias al final del invierno, con una baja de **12.30** TM/ha (**-15%**), ante el histórico de los últimos **10** años.

La heliofanía: **875** horas, menor a los últimos **15** años **(-15 %)** equivalente a **1,025** horas, contrastando con el 2017, **1,103** horas, **8%** inferior.

HELIOFANÍA		
ZAFRA	**HORAS**	**PROMEDIO HISTÓRICO**
2018	875	-15%
2017	1,103	8%
Promedio Histórico	1,025	





Se mantuvo la siembra de **3,730** hectáreas con la modalidad doble surco, prácticamente igual al año precedente (**3,730** vs **3,745**), lo cual mejoró el rendimiento por cosechadora de **31.01** a **36.01** TM/hora, un **16%**.

Área sembrada	2014	2015	2016	2017	2018
Hectáreas	3,150	1,605	2,617	3,745	3,730

En **Isabel María** se cosecharon **702** hectáreas que en promedio dieron **75.7** TM/ha. (**17%** caña planta y **83%** socas viejas) y produjeron **53,130** toneladas. Hubo otras **665** hectáreas que no aportaron caña porque quedaron en barbecho preparándose para la siembra o sirvieron de semilla para el

mismo propósito. Es muy relevante mostrar que en esta hacienda obtuvimos un pol significativamente mayor a la de la caña ubicada en terrenos cercanos a Marcelino Maridueña, confirmando el potencial agrícola que tiene este sector. Llegamos a **231** libras de azúcar por tonelada, incrementando **42** libras a las obtenidas en ISC, aportando **111,413** sacos a la producción total.

FÁBRICA

Tuvo un buen desempeño procesando el tonelaje recibido con una extracción de **95.89%**, como promedio de los dos molinos. Se envasaron **2´110,983** sacos de azúcar blanco, **351,189** de cruda, reprocesaron **35,942** y otras presentaciones **619,787**, para un total de **3´117,901** sacos.

Entregamos a la Destilería Soderal, como materia prima **170,918** TM de caña, y **55,290** TM de **miel B**. Esto y lo anterior, arrojan un resultado total en azúcar físico, de **3'485,257** sacos, fruto de un rendimiento, -ya referido- de **190.40** libras de azúcar por TM de caña.

Adicionalmente, se generaron **179'489,130** KWH, aportando **121'411,531** KWH al Sistema Interconectado Nacional (CENACE).

CONTRATO COLECTIVO

Buenas noticias, la suscripción del **XXVII** Contrato Colectivo se realizó en muy corto tiempo, constituyendo el más breve de nuestra historia, *octubre a diciembre*, permitiendo, gracias a la comprensión de dirigentes del Comité de Empresa, Sindicatos y trabajadores, un acuerdo favorable con muy pequeños incrementos, más que nada en el segundo año, ofreciendo un respiro en la parte económica.

Es de justicia agradecer a nuestro valioso equipo negociador liderado, hace muchos años, por el **Gerente Administrativo, Ingeniero Augusto Ayala**.

INFORME FINANCIERO

Resaltaré únicamente ciertos hechos relevantes que considero, serán de interés:

- El **inventario** de azúcar que mantenemos a diciembre 31/2018 asciende a **2'235,613** sacos menor al año anterior en **62,770** sacos. Constituyendo el volumen necesario para atender el mercado local y exportación del excedente.

  Para mantener **Ventas**, tratando de cubrir parcialmente el flujo, los Ingenios continuaron la agresiva competencia mediante importantes descuentos, aumentando el descalabro económico general.

  Consecuencia de esta rivalidad, ha resultado una pérdida importante de clientes de la Industria y el Comercio, que hemos logrado compensar parcialmente con otros, pero como indicaba, la lucha continúa.

  En total se han comercializado en el mercado local y al exterior **504,815** sacos menos; **-$15'263,998**, un **-13%**. Las ventas en dólares han sido inferiores en **$24'228,961**, **16%** a pesar del incremento en ventas físicas locales.

- La **Cogeneración** no alcanzó el nivel esperado: **$1'746,173** inferior al año anterior. La disminución de caña en un **12%** es directamente proporcional a la exportación de energía eléctrica. Adicional a esto

identificamos una razón que se agrega al efecto negativo: intermitencia de molienda, por la falta de caña buscando mantener un máximo diario eficiente de molienda.

- El total de **Ventas**; incluyendo azúcar, melazas, mieles, jugo de caña y energía: **$128'600,757** vs. **$152'829,718** (2017) inferiores en **$24'228,961**, un **-16%**.

- Los **Costos Operacionales** incrementaron **29%**, por reducción de personal y provisión de indemnizaciones para el próximo año.

- El **resultado** del negocio concluye con una pérdida de **$5'172,822** pero hemos realizado ajustes contables y aumentado las provisiones por **$17'059,449**, menos el Impuesto a la Renta Corriente ya cancelado y el Impuesto Diferido; el resultado final es de **-$20'392,636**, por tanto, no es posible atender pago del **15%** a trabajadores ni dividendos a los Accionistas.

- El Estado de Resultados incluye la partida de **Otros Resultados Integrales –ORI-** que informa sobre los efectos que han incrementado el Patrimonio de la empresa, que no provienen de la gestión corriente, este es el caso del Reavalúo de las tierras agrícolas aprobado por la Junta Extraordinaria de Accionistas en diciembre 27, 2018 con un incremento de **$86'620,465**.

- Las cifras anteriores nos han impedido, pese a nuestra buena voluntad, cumplir compromisos adquiridos con proveedores, logrando formalizar acuerdos, extendiendo los plazos de pago sin costo financiero, todavía.

- En cuanto a bancos nacionales e internacionales, después de un importante y dedicado esfuerzo del **Eco. Angel Zurita, Gerente Financiero** hemos atendido el pago de todas las obligaciones, estamos al día; nuestra estructura de deuda financiera es adecuada y de largo plazo.

- Por primera vez en el informe de nuestros Auditores Externos se encuentra calificada la opinión debido que hasta la fecha no hemos tenido respuesta de la CAF al requerimiento de la dispensa solicitada desde diciembre del año pasado por el no cumplimiento de Indicadores Financieros.

- **Activo Corriente $97'780,804**; **$21'713,234** menor al 2017.

- El **Pasivo Corriente** subió a **$58'944,301**, mayor en **$5'521,698**.

- El **Largo Plazo** disminuyó en **$4'872,985**, por pagos realizados a las instituciones financieras y el Impuesto Diferido (NIIF).

- Para concluir este acápite, destacaremos con mayor detalle, que el **Patrimonio** aumentó en **$62'227,829**, utilizando la cuenta **Superávit por revaluación de terrenos**, como resultado de la resolución adoptada en la ***Junta General Extraordinaria de Accionistas*** celebrada el 27 diciembre 2018, en la cual se resolvió aprobar el Informe presentado por la compañía *LevinAssets Activos Corporativos Ecuador S.A.* como peritos autorizados para el ***reavalúo de los terrenos agrícolas***, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera -NIIF- (NIC 16) de **$1,010/ha.** a **$5,272/ha**, lo cual no ocurría desde el 2001 (fecha de la dolarización).

Es importante destacar el hecho de que, como producto de lo expuesto, la empresa está en la posibilidad de realizar un aumento de **Capital** tomando de la cuenta **Superávit por Revaluación de terrenos**; en consecuencia, cada accionista recibirá, a prorrata de su participación, acciones por dicho aumento. La Presidencia ha propuesto que sea de **$12'000,000**, y de esta manera superar la situación patrimonial.

Con el siguiente cuadro, tienen una visión completa de lo que ha ocurrido.

DICIEMBRE	2018	2017
Total de Activo	$ 368'380,001	$ 305'503,458
Total de Pasivo	$ 138'563,223	$ 137'914,508
Activo Corriente	$ 97'780,804	$ 119'494,038
Pasivo Corriente	$ 58'944,301	$ 53'422,601
Capital de Trabajo	$ 30'086,503	$ 66'071,437
Pasivo a Largo Plazo	$ 79'618,922	$ 84'491,907
Capital Social	$ 138'000,000	$ 133'000,000
Patrimonio Total	$ 229'816,778	$ 167'588,950
Inversiones y Otros Activos	$ 11,046	$ 11,046
Ventas Netas de Azúcar y Derivados	$ 128'600,757	$ 152'829,718
Otros Ingresos (Egresos) Netos	$ -5'827,930	$ 4'770,364
Costo de Ventas	$ 112'745,377	$ 121'845,942
Utilidad Bruta	$ 15'855,380	$ 30'983,776
Utilidad (Pérdida) Neta	$ -20'392,636	$ 7'059,935
Beneficio Operativo Neto (EBITDA)	$ -4'620,201	$ 26'942,907
Intereses Devengados	$ 4'318,352	$ 3'017,062
Depreciaciones	$ 13'293,718	$ 12'869,463
Inventarios	$ 81'529,238	$ 87'641,031
RENTABILIDAD		
Margen de Utilidad Bruta	12.33%	20.27%
Margen EBITDA sobre Ventas	-3.59%	17.63%
Rentabilidad Neta Sobre Ventas	-15.86%	4.62%
Rentabilidad sobre Capital Social	-14.78%	5.31%
Rentabilidad Sobre Patrimonio Total (ROE)	-8.87%	4.21%
Rentabilidad sobre Activos (ROA)	-5.54%	2.31%
LIQUIDEZ		
Razón Corriente	1.66	2.24
Prueba Ácida	0.28	0.60
LEVERAGE		
Deuda largo Plazo a Capital Social	57.69%	63.53%
Deuda Total a Capital Social	100.41%	103.70%
Deuda a Largo Plazo a Total de Activos	21.61%	27.66%
Deuda Total a Total de Activos	37.61%	45.14%
Capital Social a Total de Activos	37.46%	43.53%
Deuda Total a Patrimonio Total	60.29%	82.29%

PROYECTÉMONOS HACIA UN FUTURO MEJOR

Después de escuchar esta narración, muchas dudas existirán en ustedes.

El futuro es incierto, no podemos engañarnos, los elementos que atentan en contra no han desaparecido, ni desaparecerán en corto tiempo.

Pero no por ello, nuestra decisión y optimismo han menguado, todo lo contrario; estamos implementando medidas que conllevarán un importante ahorro por una reestructuración de la empresa para el ejercicio 2019 y al mismo tiempo, esperamos mejorar nuestra producción para así bajar costos.

Los caminos no son muchos y ya hemos transitado por dos de ellos, con buenos resultados. Me refiero al **alcohol** y la **generación eléctrica** *no contaminante*, los cuales han paliado, en parte, los efectos perjudiciales, que soporta nuestro principal producto: **AZÚCAR**.

Vale la pena destacar valores positivos del año, recibiendo diferentes premios por cuidado del medio ambiente, a través de nuestras emisiones limpias, resultado del bagazo que quemamos en las calderas y la buena utilización para el tratamiento de residuos industriales, agrícolas y hospitalarios.

1. **ESCUELA DE LIDERAZGO CIUDADANO.-** Reconocimiento a San Carlos por su entrega activa y voluntaria al mejoramiento, social, económico y ambiental. Febrero/2018.

2. ***LATIN AMERICAN QUALITY INSTITUTE LAQI.-***
Reconocimiento excepcional en todas las áreas de gestión.
Abril/2018.

3. **Ministerio del Ambiente**: En el marco de la intervención emblemática "Reverdecer Ecuador", entregó el galardón Distintivo Punto Verde. Junio/2018.

4. **Banco del Pichincha**: En la semana de la sostenibilidad: "Por su excelente desempeño socio-ambiental y la generación de negocios sostenibles". Julio/2018

5. Obtención de la **Licencia Ambiental del Hospital San Carlos**, para las actividades de Operación, Mantenimiento, Cierre y Abandono. Septiembre/2018.

6. **Red Pacto Global Colombia, Naciones Unidas**: Dentro del marco del *Making Global Goals Local Business*,

reconocimiento regional de América Latina y El Caribe a las buenas prácticas de Desarrollo Sostenible. Noviembre 2018.

Afortunadamente contamos con una enorme extensión de tierras, de nuestra propiedad; estamos trabajando intensamente para estudiar alternativas que permitan otros tipos de negocios, más rentables, ayudando así, a superar gradualmente el problema actual.

El azúcar es un *commodity* que oscila rápidamente, gobernado por la oferta y demanda de productores y consumidores del mundo, por lo cual hemos considerado necesario iniciar una campaña publicitaria nacional recurriendo a la fortaleza de la marca y a su prestigio, intentando mayor penetración en el mercado y al mismo tiempo aclarar al público que nuestro producto no es perjudicial para la salud.

Creo importante resaltar que a pesar de la crisis del sector y de las grandes dificultades de precios y comercialización, hemos logrado mantener a la Empresa con el **31%** de participación en el mercado local.

Hasta ahora, llevamos algunos años de depresión, pero estamos seguros, no durarán para siempre y este es el momento preciso para renovar fuerzas recuperando el muy disminuido Flujo de Caja, cancelando las deudas con diferentes acreedores y al estar más ligeros podremos

implementar nuevos proyectos pagando así mismo utilidades y dividendos a trabajadores y accionistas.

Vemos una luz brillante al final del túnel, y no es una locomotora, por el contrario, es una esperanza que se basa en la experiencia de muchos años de esta Administración que, constantemente busca nuevas alternativas. Requerimos de su paciencia, comprensión y respaldo, que siempre han existido en el pasado, confiamos en esta oportunidad, no será una excepción.

Es actitud de algunas personas que critican, cuando una empresa atraviesa situaciones similares a las nuestras; que sus empleados y directivos no han hecho todo lo que les corresponde y por ello son culpables de sus fracasos.
Discrepo de esa opinión, pues hemos trabajado mucho más, implementando diversas aplicaciones, a las que nos hemos referido, colocando a San Carlos en un sitial, que nunca lo ha perdido. Además, si hubiera críticas sustentadas, el único responsable soy yo como Administrador.

Me siento orgulloso de integrar un grupo muy grande de directivos, empleados y trabajadores que nos han acompañado siempre en todos los momentos, por ello mi reconocimiento y aprecio para con todos ellos con el obligado respeto que se merecen.

Sin más preámbulos agradezco principalmente a nuestro Presidente **Ingeniero Mariano González**, a nuestros **Directores, Principales y Suplentes, Gerentes, Ejecutivos,**

Empleados y **Obreros** por su valor desplegado en respaldo a las actuaciones de esta **Gerencia General**, defendiendo así sus puestos de trabajo.

En cuanto a ustedes señores Accionistas, lamento profundamente no poder, como en los **20** años anteriores, entregar mejores noticias y un justo dividendo en respuesta a su inversión y confianza, pero como explicamos ampliamente nuestra **Capacidad Financiera** y el **Flujo de Caja** particularmente, no lo permiten.

Con mi especial agradecimiento, respetuosamente quedo de ustedes.

Atentamente,

Xavier E. Marcos
Gerente General
Guayaquil, marzo 28 del 2019