

Señores Accionistas.

El Informe de las actividades más importantes del Ejercicio del Año 2003 como es costumbre, lo iniciamos mediante un análisis del entorno socio político dentro del cual desarrollamos nuestras operaciones.

Al comentar sobre el desempeño del Gobierno Nacional, igual que siempre hay un amplio margen para realizar críticas; quisiera más bien resaltar algunos aspectos positivos de su gestión. La capacidad de rectificar, al separarse de esa política casi enfermiza de querer controlar todo a través de los Partidos Políticos que apoyaron su campaña, indudablemente le ha dado un mayor radio de acción para resolver determinados problemas nacionales. Todavía quedan pendientes y lo contienen ciertos compromisos familiares y con grupos militares de donde no necesariamente provienen los funcionarios mejor calificados.

Lo más rescatable de su gestión radica en la dirección de la macroeconomía en el País; se ha controlado el gasto público y el endeudamiento, que le permitió al Gobierno firmar la carta con el Fondo Monetario Internacional, con lo cual la gestión empresarial también se ha simplificado pues nos permite manejar presupuestos con realidades menos cambiantes.

Ya parece que hemos aprendido que el equilibrio fiscal no es sinónimo de injusticia social, que si es posible atender necesidades sociales y pagar la deuda.

Todos los políticos utilizan la retórica para ganar las elecciones, pero lo que ya conocen es que con altas inflaciones no hay buena administración posible. La tasa inflacionaria se mantuvo en un 6.1%, el riesgo país llegó a la cifra de 811 y el PIB tuvo un incremento per cápita del 7.8%. En el año 2003 el PIB agrícola se lo sitúa en un 3.7%, teniendo el sector un aporte del 17% al PIB nacional.

Podría explayarme con cifras que ofrecen una imagen alentadora del País pero no puedo dejar de mencionar la inmensa preocupación que compartimos todos los ecuatorianos de la sociedad civil con respecto a la seguridad y al alto índice de delincuencia que nos satura. Si no se le pone un freno a la actividad



delictiva en muy corto plazo no habrá proyecto de gobierno ni actividad empresarial con posibilidad de éxito. La paz ciudadana es el ingrediente básico sin el cual los demás aspectos económicos, políticos y social toman un segundo plano.

No puedo dejar de reconocer así mismo que para atraer inversiones y crear nuevas fuentes de trabajo la seguridad legal, la flexibilidad laboral, el costo de los servicios públicos son factores influyentes adicionalmente y contribuyen a que el País no se pueda desarrollar, trayendo como secuela el gran éxodo de ecuatorianos en busca de un mejor porvenir.

La naturaleza, nuestra socia indiscutida, en este negocio no fue tan generosa en este año y más bien formará parte de la historia de los años más secos entre los registros meteorológicos de la Empresa. Un total de **895** milímetros contra los **1,662** del año anterior no pudieron ser compensados con nuestros programas de riego.

Menos tonelaje que el año anterior, igualmente con el número de sacos por hectárea, pero del historial de los peores años secos es el mejor en resultados agrícolas. A pesar de todo esto, alcanzamos un **nuevo record de producción** tanto para el País como propio de **3'076,150** sacos de 50 kilos.

Frente a esta realidad durante el año 2003 dimos un gran impulso al uso de tecnologías modernas de sitio específico en el cultivo de la caña y estoy convencido de que marcarán una nueva etapa en la historia de cultivo de nuestros canteros. Los sistemas de información geográfica y los sistemas de posicionamiento global nos dan nuevas pautas para el manejo agronómico del cultivo y la información administrativa de nuestra industria. Tales tecnologías nos permitirán establecer un sistema operativo de largo plazo los cuales complementados con la investigación del CINCAE, mejorarán los resultados de las operaciones industriales en forma integral.

Nuestros canteros geo-referenciados estarán relacionados con las propiedades químicas y físicas de suelos determinadas por el análisis del laboratorio y se diseñará así un programa de fertilización y correcciones que permita obtener los mayores rendimientos y la mayor eficiencia en el uso de estos abonos químicos. Cada vez es más cierto que podemos acceder a tecnología de punta si damos los pasos adecuados en la investigación y desarrollo de nuestros campos y de nuestros cañicultores. Nuestro objetivo dentro de los próximos 3 años está orientado a



conseguir un costo de nuestra tonelada métrica de caña no mayor de \$6.

En Fábrica hemos efectuado como ustedes conocen, inversiones muy importantes y la lista de equipos por adquirir para mejorar su eficiencia la vamos implementando en base a proyectos que tengan mejor retorno sobre su inversión. Hemos reducido el tiempo perdido, nos hemos acostumbrado a producir buena calidad de azúcar, pero en eficiencia de Fábrica aún distamos de clasificarnos entre los más competitivos.

En el Area Administrativa y Financiera proseguimos esforzándonos para disminuir su incidencia sobre nuestros costos, orientando nuestros servicios a terceros y transformándolos en fuentes de ingresos. La modernización de dichos servicios y la racionalización de sus costos son un imperativo.

El Area de Ventas y Servicio al Cliente cada día adquiere mayor importancia, pero debemos tornarnos más innovadores; nuestra marca San Carlos, a pesar de su prestigio, enfrenta mucho más competencia que en el pasado y a futuro será mayor, por lo cual es preciso transformar radicalmente todos los sistemas tradicionales de mercadeo y distribución como la forma más idónea de defendernos de la competencia nacional y externa.

El incremento de costos motivado en gran parte por nuestra economía dolarizada nos llevó a ejecutar un plan de emergencia para reducirlos y logrando, con relación al año anterior, la reducción del costo producción ex-fábrica en **6.44%**. Con referencia a dicho año el costo total de azúcar lo logramos bajar en un **5.13%**. Lastimosamente las toneladas de caña por hectárea y el rendimiento de azúcar, como ya lo mencionamos, no fueron ayuda para este propósito.

El número de unidades vendidas con relación al año 2003 es superior en un **1%**, pero el total de ventas en dólares es inferior en un **6%**. Este es el resultado de haber copado las posibilidades de ventas en el mercado local y tener forzosamente que exportar. Llegamos a cifras record de almacenamiento en nuestras bodegas, y dado que el azúcar tiene un plazo limitado de almacenamiento nos vimos forzados a efectuar una exportación de **285,865** sacos al mercado internacional a un precio de **\$7.20** el saco, afectándose así nuestro precio promedio del año y nuestros resultados financieros.

Logramos terminar el año con un pequeña utilidad de **\$2'011,661** equivalente a un **3.58%** de rentabilidad



sobre ventas -lejos de nuestros estimados presupuestarios y de la utilidad del año anterior-.

El Directorio de la Compañía, después de reflexionar profundamente sobre su propuesta a esta Junta General, propone un reparto del 3.33% sobre nuestro Capital Social, es decir repartir el 99% de nuestras utilidades. Tal recomendación discrepa de nuestra posición conservadora tradicional de años anteriores pero creemos que la situación financiera de la Compañía, las expectativas para el año venidero y nuestro interés de ser consecuentes con nuestro accionariado nos llevaron a esta propuesta, que esperamos sea aceptada por ustedes.

Estamos iniciando las negociaciones con los Estados Unidos en el Tratado de Libre Comercio (TLC) y no puedo menos que repetir el llamado, que vengo haciendo en estos Informes a todo nuestro personal, invocando a nuestra capacidad innovadora. La única manera de diferenciar nuestro producto local e internacionalmente será buscando nuestra ventaja competitiva en áreas como el funcionamiento de la organización, es decir operaciones comerciales, finanzas, marketing, relaciones laborales, entre otras actividades. Las ideas de todos nuestros colaboradores en estos sectores son de primordial importancia para

diferenciarnos y posicionarnos en nuestro nicho de mercado y así enfrentar la competencia. Lo puedo resumir diciendo "nada de lo que nosotros podemos y debemos hacer lo va a realizar un tercero por nosotros".

Estos cambios los venimos ejecutando pero necesitamos impulsarlos manteniendo una paz social, remuneraciones justas, ingresos para nuestros accionistas, conjuntamente con nuestro crecimiento industrial.

El año pasado recomendábamos esperar, hoy creemos que ha llegado el momento de ampliarnos; producir caña ya no es sinónimo sólo de producir azúcar, hoy tenemos que pensar en alcohol etílico para bebidas alcohólicas, en alcohol anhidro para mezclarlo con gasolina, CO₂, energía eléctrica y en general otros productos con valor agregado, que utilizando el azúcar nos puedan ayudar a comercializarla. Moleremos a fin de producir azúcar para abastecer el consumo interno y el resto de la caña se destinará al producto que nos dé mejores ingresos en el mercado interno o en las exportaciones. Estamos desarrollando un Proyecto de Generación de Electricidad como otro



derivado más que esta Empresa venderá en el futuro y será parte considerable de nuestros ingresos.

El proyecto eléctrico es una inversión más en nuestra preocupación por la sostenibilidad ambiental del medio. El efecto nocivo causado por millones de toneladas de bióxido de carbono causantes del “efecto invernadero” culpable de muchos trastornos atmosféricos en la actualidad nos mueven a llevar adelante esta inversión. Tal es nuestro aporte para que la velocidad de consumo de recursos no renovables no supere el ritmo de sustitución de los recursos renovables duraderos.

En definitiva ya no se trata de producir más azúcar sino que por intermedio de la caña deberemos generar un mejor retorno para nuestros accionistas.

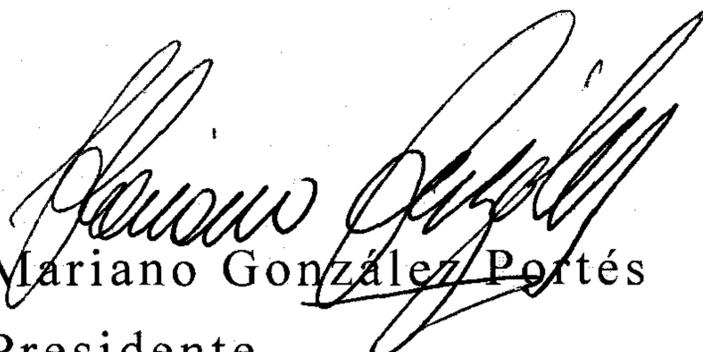
Este es un año electoral para nuestra Empresa y al finalizar el período para el cual fuimos elegidos, a nombre de nuestro Directorio y personalmente, quiero agradecer su manifiesta confianza con nosotros para la orientación y vigilancia de esta Sociedad.

Una vez más ratifico mis agradecimientos a nuestro gerente general **Xavier E. Marcos**, por su conducción seria, responsable y prudente del negocio. Nuestros gerentes señores **Russell S. Crawford**, ingeniero **Augusto Ayala** y economista **Angel Zurita** nos

garantizan un profesionalismo y conocimiento del manejo de las actividades bajo su responsabilidad, a quienes les agradezco encargándoles transmitir mis sinceros reconocimientos de gratitud a cada uno de nuestros colaboradores.

Para finalizar creo que con la ayuda de Dios y de nuestro afán, cada día nos encontramos mejor preparados para los desafíos de la globalización que confrontamos; quedan todavía tareas importantes por realizar, pero provistos de sagacidad y prudencia haremos frente al futuro.

De los señores accionistas,


Mariano González Portés
Presidente

Marzo 15, 2004