

INFORME GENERAL DE GERENCIA

I N D I C E

- 1.- COMENTARIOS GENERALES
- 2.- PRESUPUESTO ANUAL Y ANEXOS
- 3.- FLUJO DE CAJA PROYECTADO
- 4.- BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 1990
- 5.- ANEXOS - GRAFICOS

REPORTE DE GERENCIA

La diferencia en los resultados del año 1990 comparados con el anterior reflejan una contundente evidencia del repunte logrado por CODANA C.E.M. en apenas dos años y cuatro meses desde su inicio de producción. El ejercicio del año de 1989 arrojó pérdidas por una cantidad de S/.113'192.768,54, en el año de 1990 se registra una utilidad bruta de S/.43'546.817,24.

Existieron algunos factores que contribuyeron a la buena labor de la Compañía, entre otras para mencionar: Se mantuvo la buena proporción en el consumo de melaza por litro de alcohol, el grupo de nuevos trabajadores ha logrado mejorar el manejo operativo de la Planta y más que nada se logró abrir paso a las exportaciones, meta que fue siempre deseada. Sin embargo, vale la pena recalcar que el mercado de alcohol sigue demostrando su negatividad hasta el día de hoy que existe demasiado alcohol en comparación a la demanda real de nuestro país, situación que se refleja en un deprimido precio de venta que no va acorde con la escala inflacionaria existente. En Enero del año de 1990 CODANA C.E.M. vendía su alcohol al precio de S/.180,00 el litro, la falta de melaza en algunas destilerías causada por la baja producción de caña del año 1989 ayudaron a que el precio de venta del alcohol escalara hasta S/.273,00 por litro en el mes de Agosto, éste precio tuvo fluctuaciones mínimas el resto del año, terminando en Diciembre con un precio de S/.272,00.

Este aumento en el precio de venta de aproximadamente un 51% al cabo de 12 meses fue logrado única y exclusivamente, como ya se explicó, por una temporal disminución en la producción de melaza; a pesar de ello los dos rubros que más impactan al costo del litro de alcohol, melaza y materiales indirectos (petróleo con su mayor incidencia) subieron respectivamente, 71% en el de materia melaza y el 91% en el de materias primas indirectas, esa incompatibilidad en el costo de productos fue causa de que el nivel de rentabilidad en ventas sea de solo aproximadamente un 6% anual.

PRODUCCION DE ALCOHOL

El primer fantasma que mantuvo CODANA C.E.M. en su primer año de labores en cuanto a producción se refiere ha sido totalmente desvanecido, en el año de 1990 se produjeron 6'868.818 litros de alcohol de primera en comparación a 5'232.340 litros del año 1989, un aumento del 31.27% cifra que satisface y llena las expectativas de cualquier empresa. En el mes de Junio no se produjo gota de alcohol por falta de melaza; se ha excluido éste mes para datos comparativos de producción entre los meses del año y se ha incluido el alcohol industrial más el alcohol de segunda o bajo grado; CODANA logró una cifra promedio mensual de 674.758 litros o una diaria de 26.508 litros por día efectivo trabajado.

La producción de los diferentes meses del año con el consumo correspondiente de melaza fue:

| AÑO 1990 | ALCOHOL POTABLE LITROS | CONSUMO - MELAZA GALONES | INDICE DE CONSUMO |
|------------|---------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Enero | 529.311 | 448.478 | 0.847286 |
| Febrero | 461.828 | 371.571 | 0.804565 |
| Marzo | 779.934 | 604.042 | 0.774478 |
| Abril | 547.712 | 422.953 | 0.772217 |
| Mayo | 541.981 | 426.130 | 0.786245 |
| Junio | 00 | 0 | 0.000000 |
| Julio | 358.585 | 264.543 | 0.737741 |
| Agosto | 783.002 | 683.068 | 0.872370 |
| Septiembre | 717.949 | 579.637 | 0.807351 |
| Octubre | 676.814 | 579.609 | 0.856378 |
| Noviembre | 698.716 | 580.300 | 0.830523 |
| Diciembre | 770.986 | 646.525 | 0.838569 |
| | ----- | ----- | ----- |
| Total... | 6'866.818 | 5'606.856 | 0.816514 |
| | ===== | ===== | ===== |

NOTA: Los 26508 litros por día han sido obtenidos al introducir toda la producción de alcohol potable, de segunda y metanol.

| AÑO 1990 | ALCOHOL DE SEGUNDA LITROS | METANOL LITROS | INDICE DE CONSUMO |
|------------|------------------------------|-------------------|----------------------|
| Enero | 28.166 | 7.482 | 0.793823 |
| Febrero | 28.828 | 7.280 | 0.746222 |
| Marzo | 53.778 | 7.494 | 0.718066 |
| Abril | 38.097 | 6.170 | 0.714472 |
| Mayo | 28.130 | 6.296 | 0.739286 |
| Junio | 0 | 0 | N/A |
| Julio | 30.240 | 5.658 | 0.670606 |
| Agosto | 46.828 | 12.101 | 0.811311 |
| Septiembre | 44.728 | 10.700 | 0.749488 |
| Octubre | 44.307 | 10.999 | 0.791685 |
| Noviembre | 47.624 | 10.827 | 0.766409 |
| Diciembre | 65.203 | 14.589 | 0.759922 |
| | ----- | ----- | ----- |
| | 455.929 | 99.596 | 0.755402 |
| | ===== | ===== | ===== |

Total producción... 7'422.343,00 LTS.*

NOTA: * En la producción total están considerados: alcohol potable, alcohol de segunda y metanol.

Luego de observar que el problema que CODANA C.E.M. tuvo con su producción al principio ha sido superado queda un segundo problema por resolver: La calidad del producto terminado.

CODANA C.E.M. no ha tenido ningún problema con el alcohol que se vende a nivel nacional, las normas del INEN son ampliamente satisfechas; sin embargo, para ser competitiva internacionalmente todavía existen algunos parámetros que alcanzar.

Como todas las cosas, la experiencia en toda industria o negocio no llega de un día para otro, hay condiciones de sabor y/u organolépticas que nuestro producto final no ha llegado a obtener y que todavía pueden ser mejoradas. Unos de los aspectos que se han considerado para el futuro que mejorará nuestra calidad de alcohol será el cambio de platos y válvulas de acero inoxidable a cobre en las columnas de rectificación y de producto final; a fines del mes de Noviembre se inició éste plan fabricando los platos de cobre aquí en el Ecuador e importando las válvulas al Brasil, su costo total estuvo por 17'700.000 y se espera que para

el mes de abril del año 1991 podamos obtener resultados positivos de ésta inversión.

SITUACION MELAZA

La situación materia prima, melaza, es digna de considerarse por varios aspectos, entre ellos la erraticidad con que se vaticinó que se desarrollarían las necesidades de la misma con respecto a su demanda.

Como es de conocimiento general hasta el año de 1988, los Ingenios exportaron melaza; en 1989 la baja producción de caña incidió en una menor cantidad de melaza y la demanda de la misma por parte de algunas destilerías se agudizó. En 1990 la situación ha sido totalmente diferente, existe excedentes de melaza a tal punto que absolutamente todas las destilerías podrán operar a "full capacidad" en el invierno de 1991 afectando en forma negativa al precio de venta de alcohol.

Han existido dos razones fundamentales para ello:

- a.) El Ingenio AZTRA y su destilería CODADE, arrastran un remanente de melaza desde los años 1988 - 1989 de aproximadamente 1'000.000 de galones); en el año 1990 tuvo una larga parada por daño de su caldero por espacio de aproximadamente 5 1/2 meses, permaneciendo con ésta melaza además de la que obtuvo en la zafra de 1990. Esta destilería por sus continuas paradas debido a la llenura de sus depósitos de alcohol incidirán nuevamente en el invierno de 1991 a que su stock de melaza permanezca suficientemente holgado.
- b.) Los otros dos Ingenios (San Carlos y Valdez) han mantenido, y en el caso de Valdez, superada la producción de melaza del año 1989, ésto ha permitido que, sin perjudicar con sus cuotas normales de alcohol a CODANA C.E.M., ambos Ingenios puedan vender melaza a otras destilerías y éstas a su vez pasen a competir en el deprimido mercado del alcohol ecuatoriano entrando así en un círculo vicioso.

Como se ve la situación en 1991, existen sobrantes de melaza, (En el caso de CODANA por razones del bajo precio de alcohol, como se explicará en la parte de ventas de éste informe) añadiéndose a

esto la melaza proveniente de la nueva zafra 1991 que lo más probable es que comience a más tardar en la segunda quincena de Junio.

Se exhorta de la forma más sincera a que ambos socios de CODANA (Cía Azucarera Valdez y Sociedad Agrícola San Carlos) aprovechen ésta oportunidad y realicen las gestiones pertinentes para que en el año de 1991 (nótese, que es solamente éste año) puedan exportar en conjunto con AZTRA por lo menos 1'000.000 de galones c/u. a un precio mucho más interesante, que el precio que se obtiene a nivel nacional.

VENTAS DE ALCOHOL

Así como en la producción, las ventas de alcohol tuvieron un repunte considerable y con aún mayor trascendencia, ya que el aumento fue de 43.3% sobre el año anterior lo cual fácilmente se explica por sí mismo; las ventas con excepción del mes de Diciembre fueron excelentes, se excluye de ésta excepción a los meses de Junio y Julio ya que fue la falta de materia prima la que llevó a ésta situación.

A continuación se describen los resultados de ventas correspondientes al año de 1990:

VENTA DE ALCOHOL POTABLE DURANTE EL AÑO DE 1990

| FECHA | LITROS | VALOR | PRECIO UNIT. |
|------------|-----------|---------------------|--------------|
| Enero | 588.019 | 105'908.925,00 | 180,11 |
| Febrero | 541.468 | 98'254.445,00 | 181,46 |
| Marzo | 542.500 | 112'458.315,00 | 207,30 |
| Abril | 674.428 | 140'746.550,00 | 208,38 |
| Mayo | 810.258 | 172'051.740,00 | 212,34 |
| Junio | 240.795 | 54'645.150,00 | 226,94 |
| Julio | 237.712 | 59'826.500,00 | 251,68 |
| Agosto | 636.845 | 174'276.630,00 | 273,66 |
| Septiembre | 578.738 | 161'004.850,00 | 273,94 |
| Octubre | 484.089 | 131'806.020,00 | 272,28 |
| Noviembre | 941.656 | 247'127.892,00 | 262,44 |
| Diciembre | 224.388 | 62'540.960,00 | 278,72 |
| Total... | 6'510.896 | S/.1'520.647.977,00 | S/.233,55 |

RESULTADOS DE VENTAS COMPARATIVAS DE ALCOHOL POTABLE
DE LOS AÑOS 1989 - 1990

| MESES | VENTA AÑO 1989 LITROS | VENTA AÑO 1990 LITROS |
|------------|--------------------------|--------------------------|
| Enero | 23.634 | 588.019 |
| Febrero | 200.100 | 541.468 |
| Marzo | 325.070 | 542.500 |
| Abril | 284.005 | 675.428 |
| Mayo | 279.118 | 810.258 |
| Junio | 353.069 | 240.795 |
| Julio | 728.053 | 237.712 |
| Agosto | 403.575 | 636.845 |
| Septiembre | 580.301 | 587.738 |
| Octubre | 110.231 | 484.089 |
| Noviembre | 364.709 | 941.656 |
| Diciembre | 890.125 | 224.388 |
| Total... | 4'541.990 ===== | 6'510.896 ===== |

Si nos fijamos en el declive de ventas del mes de Diciembre podemos observar el efecto mencionado que ha tenido el abastecimiento normal de melaza a todas las destilerías, y lo más grave, para el mes de Enero de 1991 se espera una reducción en el precio final de venta de alcohol por los límites de S/.260,00 por litro, y de ésta forma poder competir en el mercado.

Es digno de mencionar que, de todas las destilerías existentes CODANA C.E.M. es la que mantiene mejor costo de producción, esto permite proseguir la venta en los momentos más difíciles.

En los meses de Noviembre y Diciembre del año 1990 culminó con una de sus metas deseadas, abrirse paso a las exportaciones, fruto de ello fueron las ventas de 406.800 litros el mes de Noviembre y 32.000 litros en el de Diciembre ambas al vecino país del Perú; son los más fervientes deseos de CODANA C.E.M. agrandar éstas metas para el año de 1991.

SITUACION FINANCIERA

Al término del ejercicio del año, el costo ex-fábrica del litro de alcohol fue de S/.184,00 cifra que nos puede ayudar a emitir un juicio más correcto en cuanto a la situación económica de CODANA C.E.M. ya que los costos generales que subieron considerablemente en Diciembre se debió principalmente al aumento de las depreciaciones (sujeto al aumento de revalorización de Activos) y amortizaciones que fueron imputadas a esos rubros.

El resto de gastos operacionales al cierre del ejercicio fue el siguiente:

| | |
|----------------------------|--------------------|
| Gastos de Administración: | S/. 346'467.679,40 |
| Gastos de Comercialización | 51'100.293,25 |
| Gastos Financieros | 158'436.699,82 |
| | ----- |
| Total... | S/. 556'004.672,47 |
| | ===== |

Siendo el costo anual ex-fábrica, de S/.1.060'829.711,64 y añadiéndole a ello los gastos operacionales ya expuestos tenemos un total de S/.6'866.818,00 litros. Nos arroja un resultado de S/.235,00 como costo promedio anual por litro de alcohol potable producido.

El escollo del endeudamiento a corto plazo con Bancos fue vencido totalmente quedándose CODANA C.E.M. con solo y únicamente con la deuda a largo plazo que obtuvo mediante la operación BID-CAF para la compra de la Planta industrial. Al 31 de Diciembre de 1990 nos queda todavía una deuda de Capital a largo plazo de S/.204'024.870,12; los pagos semestrales para amortizar ésta obligación no constituye ningún problema para CODANA C.E.M.

Vale la pena mencionar que, como CODANA C.E.M. tiene una gran necesidad de obtener un caldero alterno para un desenvolvimiento más continuo en la Planta industrial, se está planificando una posible compra de otro caldero de procedencia Colombiana, de mayor capacidad, el cual está cotizado en US\$.190.000,00. La operación se haría pagando el 30% como "down payment" y el saldo a tres años plazo a un interes del 10% en dólares.

Se harán gestiones para ver si a través de una institución financiera Colombiana se puede contraer el saldo de la deuda en pesos Colombianos.

El presupuesto para el año de 1991 está hecho en base a unas ventas totales de 7'431.738 litros de alcohol potable de los cuales el 17.5% se espera sea exportado; se está proyectando un nuevo aumento en la materia prima de aproximadamente el 30% que en caso de darse podría ser realmente grave para la situación de CODANA C.E.M. debido al bajo precio de venta de alcohol.

A inicios del año de 1991 también se ha proyectado un 55% de aumento en el rubro de materia prima indirecta sobre los gastos totales efectivos correspondientes al año pasado; éstos rubros, (materia prima y materias primas indirectas) son los de mayor incidencia en el costo del litro de alcohol y por lo tanto vale la pena mencionarlos; se adjuntan los anexos 1, 2 y 3 para el desglose de lo que respecta a materiales indirectos, gastos generales y "otros gastos" y su incidencia en los costos respectivos.

El precio de venta del alcohol tiene una variación de S/.200,00 el litro en el mes de Enero a S/.300,00 el litro en el mes de Diciembre a nivel nacional y en el precio de exportación la variación es de S/.350,00 en Febrero a S/.377,00 el litro en el mes de Diciembre sin considerar macrodevaluaciones.

El resultado final presupuestado arroja un resultado de S/.40'365.000,00 como margen bruto si éstas expectativas se cumplen.

SITUACION ADMINISTRATIVA

El Ing.Gustavo Heinert entró a formar parte del equipo administrativo de CODANA C.E.M. y dar mas solidez al mismo desde el mes de Octubre.

Vale la pena mencionar adelantos que se han hecho en nuestra Planta de Milagro entre las cuales podemos enumerar la terminación total del cerramiento de planta, la instalación de un nuevo tanque receptor de melaza, el adelanto casi final en el relleno y compactación del área que faltaba, obra de jardinería y pintura en la fachada, etc.

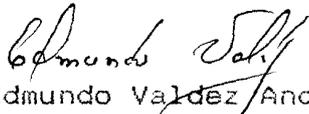
CODANA C.E.M. espera éste año poder finalizar el relleno y compactación total de su área e instalar un nuevo tanque receptor de melaza.

AGRADECIMIENTOS

A los directores Carlos Bernitt, José Carrión, Augusto Ayala, John Gómez por su aporte de experiencia y conocimientos para la labor administrativa de ésta empresa.

Al personal administrativo en especial al Dr. Silvio Suárez, nuestro Gerente Financiero; Ing. Gustavo Heinert que a pesar de su poco tiempo en la Compañía ha demostrado un entusiasmo y dinamismo extraordinario.

En la Planta al Ing. Carlos Veliz, al Ing. Pedro Benites, supervisores y demás trabajadores que éste año hicieron una labor encomiable.


Ing. Edmundo Valdez Andrade
Gerente General