

MONTERREY AZUCARERA LOJANA C. A. MALCA

INFORME DE LOS ADMINISTRADORES

AÑO 2013

Catamayo, 14 de marzo del 2014.

**Señores Miembros de la
JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS
MONTERREY AZUCARERA LOJANA C.A. MALCA
Ciudad**

De mis consideraciones:

Como Presidente de la compañía Monterrey Azucarera Lojana C.A. MALCA, estuve a cargo de la gerencia general y la representación legal de la compañía durante el año 2013.

Desde que asumí esta función, y hasta la presente fecha, he informado mis actuaciones a los diferentes grupos de accionistas de la empresa Malca y a los Miembros del Directorio, tomando siempre en cuenta sugerencias, inquietudes, consultas y requerimientos de información que se han formulado a lo largo de este período.

Procedo, en cumplimiento a lo dispuesto en el Reglamento de Informes Anuales de Administradores a Juntas Generales, a presentar a ustedes el Informe Anual de actividades a diciembre 31 del año 2013.

Resumen Ejecutivo

Los principales objetivos fueron:

1. Completar el equipo administrativo y
2. Aterrizar el plan de ampliación y reposición de equipos de fábrica

Para el adecuado manejo de la empresa era indispensable renovar el equipo administrativo, si bien continuamos definiendo la estructura idónea se ha completado el equipo.

Ralf Schneidewind fue designado gerente general en diciembre de 2013, y durante el año fueron incorporados Rodrigo Benavides auditor interno, Iván Granja superintendente de campo, Fredy Reinoso talento humano, Renato Samaniego legal y José Estrella quien nos acompaña desde el año 2012.

Con este profesional equipo hemos mejorado la información financiera, administrativa y el análisis de indicadores relevantes con el objetivo de desarrollar el plan estratégico de la empresa.

Si bien no se ha finalizado para incluir el análisis y aportes de la gerencia general en el mismo, ya ha contado con la participación e ideas de los directores y los accionistas.

La base de este plan es el proyecto de ampliación de la fábrica.

Las 4 principales razones para ampliar nuestra capacidad de molienda:

1. Actual excedente de caña.
2. A mayor volumen de producción, mayor eficiencia y reducción de costos.
3. Debemos vender más y dejar de comprar azúcar a terceros.
4. Debemos ser más eficientes mejorando extracción y rendimientos.

En el análisis de costos podrán ver como a pesar de haber aumentado en un 8% los costos, por mayor volumen de producción, ajustes inflacionarios y nuevo equipo de administración; al haber cumplido el presupuesto de producción y moler 9% más que el año 2012 nuestros costos totales por saco, incluidos impuestos y participación, disminuyeron de \$36.15 en el 2012 a \$35.12 en el 2013.

Entre las decisiones administrativas que considero importantes destacar:

- Negociación e importación de equipos en Colombia en muy buenas condiciones físicas y económicas. Es importante recordar que todos los equipos negociados e imputados en el proyecto de ampliación rempazan a equipos que ya han cumplido su vida útil. El único equipo adicional es el quinto molino el cual es una necesidad para mejorar la extracción

- Negociación local de equipos usados adicionales necesarios para la ampliación en condiciones muy competitivas.
- Posicionamiento industrial y venta de melaza, suspensión de operación de la destilería por falta de buen precio en alcohol.
- En campo: suspensión de asesoría de Jorge Burneo debido a la caída del TCHM a pesar del costoso plan de fertilización. Estrategia de sectorización para bajar costos de logística cosechando canteros próximos.
- Estrategia laboral con cambios en la dirección sindical consiguiendo cambios positivos y mejor comunicación con la nueva dirigencia.

El año 2013 fue un año complicado principalmente desde el punto de vista comercial, lo que conllevó a una importante caída en los resultados a pesar de haber cumplido con la producción y costos presupuestados. Es importante analizar los resultados comparándolos con el año 2012 y presupuesto como se puede ver a continuación:

DESCRIPCION	2012	2013	Presup. 2013	Var Real-Presup
-------------	------	------	--------------	-----------------

CAMPO

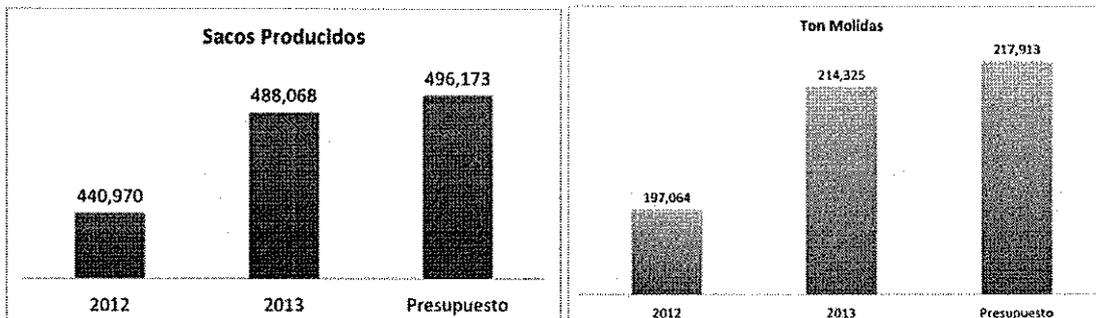
Hectáreas Cosechadas	1,266	1,366	1,636	-16.50%
Tm Cosechadas	197,064	214,325	217,913	-1.65%
TCH	155.68	156.94	133.23	17.79%
Edad Corte (meses)	17.09	17.46	15.82	10.40%
TCHM	9.11	8.99	8.42	6.69%

FABRICA

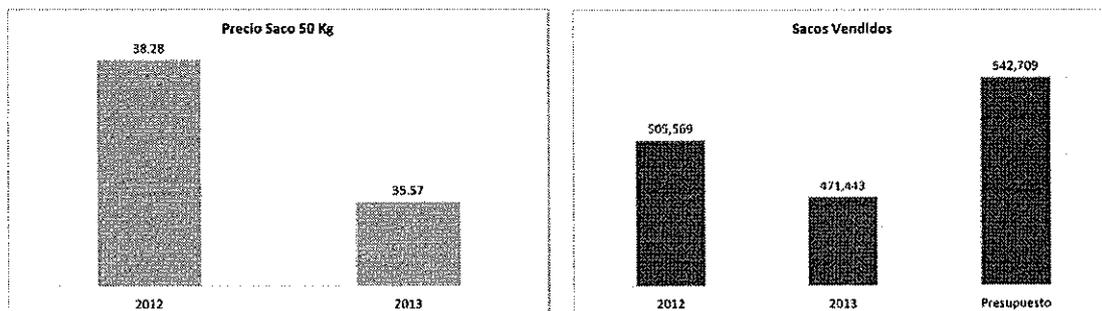
Tm Molidas	197,064	214,325	217,913	-1.65%
% Rendl. Fabril	11.19	11.39	11.38	0.01%
TAHM	1.02	1.02	0.96	6.71%
TAH	17.42	17.87	15.17	17.81%
Sacarosa	14.40	14.30	13.71	4.27%
Producción de azúcar (sacos 50 Kg)	440,790	488,068	496,173	-1.63%

Se evidencia una variación o incremento considerable en las proyecciones de campo. El mayor TCHM en relación al presupuestado al igual que en años anteriores resultó en una menor área cosechada y mayor edad de cosecha de la caña. Esta es la principal razón por la cual la administración ha insistido y avanzado con el proyecto de ampliación de fábrica con el fin de poder procesar toda la caña disponible.

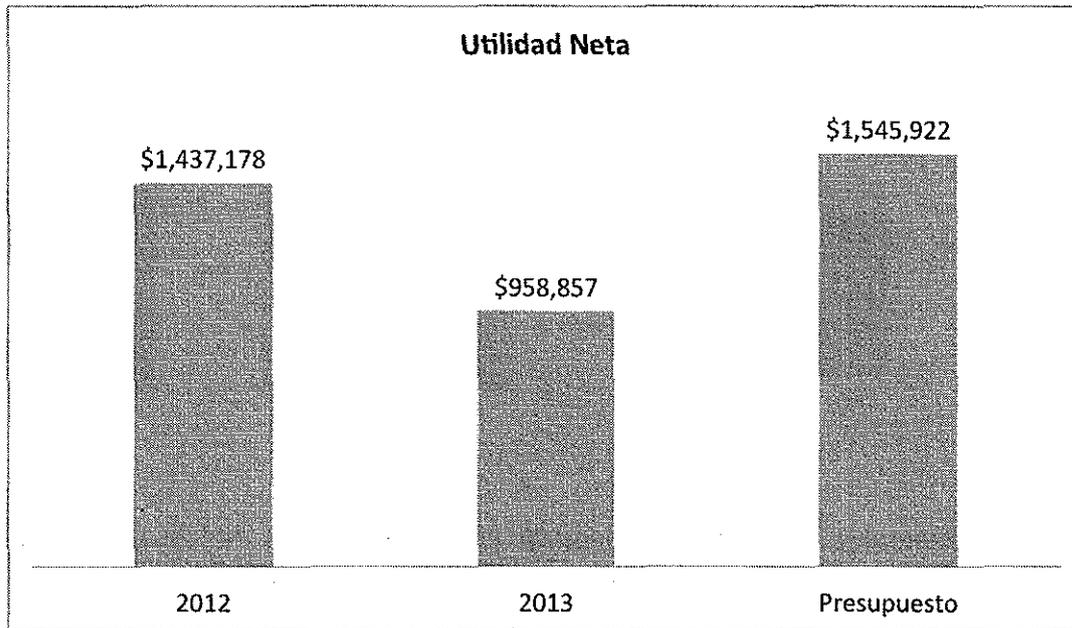
En la fábrica se observa un cumplimiento del 98.35% y 98.37% en toneladas molidas y sacos producidos respectivamente. Este cumplimiento es bastante alto sin embargo es importante considerar que se molieron 5 semanas más que lo presupuestado. La disminución en el ritmo de molienda vs el presupuestado se debe principalmente a un sobre-esfuerzo de los equipos tras la decisión de reducir la reparación a 2 semanas únicamente aprovechando la ausencia de lluvias



En términos generales la principal incidencia en los resultados fue la caída del precio del azúcar ocasionado por la gran producción y excedentes de los ingenios del país. El precio promedio de venta del saco de 50 Kg cayó \$2.71 en relación al año 2012.



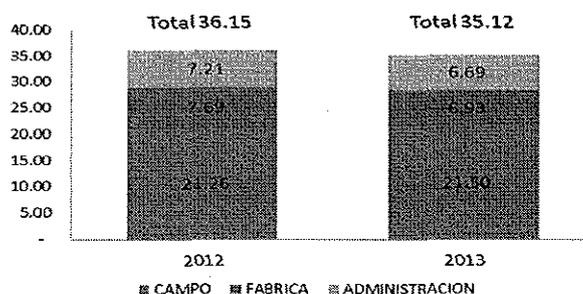
Con esta consideración se puede establecer que si el precio de venta no se hubiese visto afectado se hubiera superado la utilidad presupuestada. Es importante también considerar el efecto negativo adicional por la reducción del volumen vendido. El ingreso de azúcar barata del Perú y el no bajar más el precio como la competencia para no afectar más la rentabilidad resultó en una disminución del número de sacos vendidos.



A continuación un comparativo de los costos totales y por saco preparados por el área financiera:

ANALISIS COSTO DE AZUCAR	2012			2013		
	US DOLARES	TON	SACO	US DOLARES	TON	SACO
Materia Prima	5,223,697	26.51	11.85	6,845,471	31.88	14.03
CAT	1,936,555	9.83	4.39	2,240,153	10.43	4.59
Infraestructura AGROCATSA	1,275,900	6.47	2.89	960,836	4.47	1.97
Total costo Caña de AGROCATSA	8,436,151	42.81	19.13	10,046,461	46.78	20.58
Personal de MALCA para Campo	938,881	4.76	2.13	446,632	2.08	0.92
Total Costo de Caña en Patio MALCA	9,375,033	47.57	21.26	10,493,093	48.86	21.50
MANO DE OBRA	2,547,970		5.78	1,109,609		2.27
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	2,207,350		5.01	3,432,170		7.03
TOTAL COSTO DE PRODUCCION	14,130,353		32.04	15,034,871		30.80
GASTOS ADMIN, COM, OTROS, PT E IR	3,177,518		7.21	3,265,113		6.69
TOTAL PRODUCCION Y GASTOS	17,307,871		39.25	18,299,984		37.49
RECUPERACION MELAZA y ALCOHOL	-1,366,208		(3.10)	-1,160,151		(2.38)
COSTO NETO SACO DE AZUCAR	15,941,663		36.15	17,139,834		35.12

Costo Saco Azúcar 50 kg



PRIMERO) ENTORNO ECONOMICO, SOCIAL Y POLITICO DEL PAIS.

El Ecuador en el 2013 de acuerdo a cifras del Banco Central del Ecuador se esperaba cerrar con un crecimiento del PIB de 4,1% mostrando niveles de estabilidad en los últimos años. La tasa de inflación anual del país alcanzó 2.7% al cerrar el año, inferior a la del año 2012 que fue del 4.2%. El salario mínimo también creció a US\$ 318 en enero del 2013, 8.9% sobre el año anterior.

El crecimiento alcanzado es comparable al de otras economías de la región como Colombia 3.7%, Perú 5.4%, Bolivia 5.4%, las principales actividades económicas que aportaron al crecimiento ecuatoriano fueron el comercio 10.6%, la construcción el 10.5% y la explotación petrolera y minera con el 9.6%.

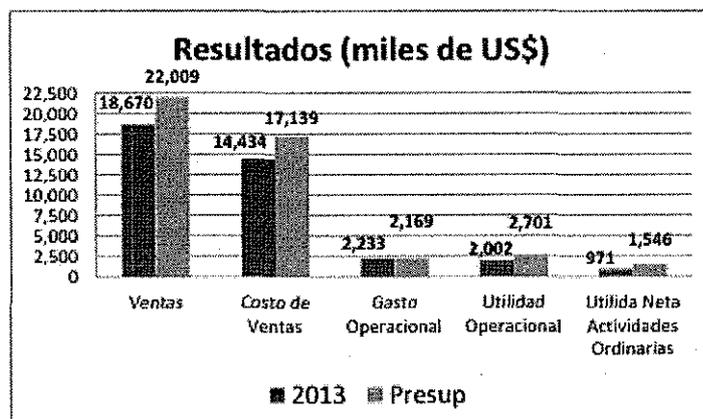
La solidez del sistema financiero ecuatoriano muestra una ligera disminución comparado con el año anterior, pero se considera que existe la capacidad de pago para atender los requerimientos de encaje y las necesidades de efectivo de los depositantes.

En el aspecto de Competitividad y de un estudio realizado por Deloitte en base a indicadores micro y macroeconómicos de la competitividad nacional se determina que el Ecuador si ha mejorado en este aspecto subiendo 15 puestos comparado con el año 2012.

Para el 2014 se espera que se continúe con los esfuerzos por mejorar la educación, la infraestructura pública, ampliar las líneas de producción nacional en base a al impulso de sectores claves definidos en la nueva matriz productiva, la apertura a nuevos mercados internacionales. El desarrollo de sectores como el turismo, la minería y la agroindustria deben ser priorizados para acelerar el desarrollo económico del Ecuador.

SEGUNDO) CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PREVISTOS PARA EL EJERCICIO ECONOMICO DEL AÑO DOS MIL TRECE.-

En relación al cumplimiento de objetivos establecidos para el año 2013 y en base a los resultados económicos del periodo podemos mencionar que los mismos se ha cumplido tomando como referencia la Utilidad Neta esperada en un 56.2%, una gráfica comparativa de los resultados se presenta a continuación:



La afectación principal en el año 2013 estuvo a nivel de Ventas y esto influenciado por el excedente de azúcar que se tuvo en el período, lo que ocasionó que la competencia oferte producto por niveles de precio menores a nuestros costos totales de operación que no nos permitieron reaccionar en los niveles que hubiéramos querido. Ingenios como la Troncal ofertaron producto en precios de US\$ 30 el saco de 50 kg., situación que afectó en la demanda de nuestra azúcar.

El cumplimiento de Ventas estuvo en el nivel del 83.7% real frente al presupuesto, un total de US\$ 3.4 millones fue la variación de no cumplimiento, dándose una afectación en volumen y precio de venta.

TERCERO) CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERAL Y EL DIRECTORIO.-

Tanto en mi calidad de Presidente como de Gerente General encargado de la compañía, he cumplido, dado seguimiento y vigilado el cumplimiento de las resoluciones adoptadas en las Juntas Generales de Accionistas y en las sesiones de Directorio, celebradas durante el año dos mil doce.

CUARTO) HECHOS EXTRAORDINARIOS.-

Considero que como un Hecho Extraordinario ha sido la complicada situación comercial que hemos tenido en el año 2013 y que confiamos que durante el año 2014 se vaya estabilizando la Oferta de Azúcar en los parámetros reales de demanda de mercado y esto permita un reajuste en los precios de venta.

QUINTO) LA SITUACION FINANCIERA DE MALCA DURANTE EL AÑO 2013 RESPECTO DEL AÑO 2012.-

El Ecuador en el 2013 mostró un crecimiento económico real de 4,1%. La tasa de inflación anual del país alcanzó 2.7% al cerrar el año, inferior a la del año 2012. El salario mínimo también creció a US\$ 318 en enero del 2013, 8.9% sobre el año anterior.

En este contexto del país, nuestras ventas decrecieron en 11.2% con relación a 2012. Facturamos US\$ 18.7 millones, La utilidad bruta decreció a US\$ 4.2 millones, que representa un margen bruto de 22.7% sobre las ventas, porcentualmente el margen creció en 0.7% en relación al año 2012. La reducción del nivel de ventas en el año 2013 fue el principal factor que afectó al resultado neto de la compañía, la utilidad neta integral del año 2013 es de US\$ a US\$ 863.348.

Los gastos operacionales de Administración y Ventas ascendieron a US\$ 2.2 millones, estos gastos tuvieron un incremento del 12.7% en relación a los del año 2012 y relacionado con el nivel de ventas este gasto representó en el año 2013 el 12% sobre las ventas. Es objetivo de la Administración para el año 2014 el control y adecuado manejo de los rubros presupuestados para Gastos de Administración, con el objetivo que los mismos al final del año 2014 no superen el 10% del total de ventas.

Los gastos financieros tuvieron un decrecimiento de 16.8% llegando a US\$ 468.108, esto debido a un menor nivel de deuda durante el año. Los Otros Gastos e Ingresos Netos a diferencia del año 2012 que tuvo un aporte de US\$ 250.000 por efecto de la venta de la concesión minera Malca 4, en este año no hemos tenido un ingreso importante que compense los gastos no operacionales.

El EBITDA (ingresos antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones) fue de US\$ 2.9 millones y representa 15.9% sobre el total de las ventas. Este indicador es un medidor importante de la liquidez generada por la compañía. Los activos a diciembre de 2013 sumaron US\$ 25.9 millones y el patrimonio alcanzó US\$ 17.6 millones. La relación de Endeudamiento (Pasivo/Activo) es de 32.2% situación que demuestra una situación saludable para la Compañía.

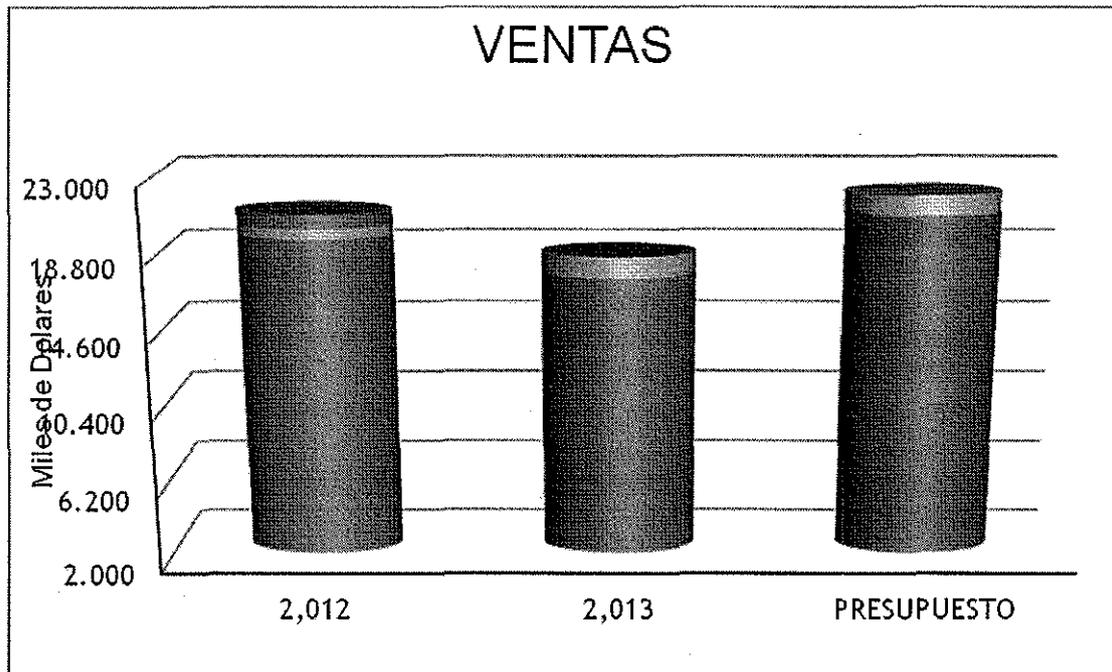
Las obligaciones financieras de corto y largo plazo son de US\$ 2.4 millones, 9.4% más que lo registrado en el año 2012.

La utilidad neta integral del ejercicio 2013 fue de US\$ 863.648, que equivale a un margen neto de 4.7% sobre ventas menor al 7.2% obtenido en el año 2012. Esta utilidad en el año ha estado afectada por varias situaciones:

1. Por el menor precio de venta por saco de azúcar, esto por efecto de la sobreoferta de azúcar que hubo en el mercado ecuatoriano en el año 2013, sobre 1 millón de sacos, lo que provocó que los ingenios azucareros negocien precios de hasta US\$ 30 por saco (Ingenio La Troncal).
2. El precio de la Caña (Materia Prima) por saco de azúcar en el año 2013 tuvo un valor de US\$ 21.5 mayor a los US\$ 20.95 que se tuvo en el año 2012. El nivel de sacarosa promedio del año 2013 fue de 15.63 superior al 15.32 que se obtuvo en el año 2012, en cambio el nivel de invertidos se redujo del 1.97 promedio del año 2012 a 1.82 promedio en el año 2013.
3. El resultado integral, a diferencia del año 2012 en la cual se registró un Ingreso por este concepto, en el año 2013 se registra un Gasto de US\$ 107 miles, valor que si bien no afecta al flujo de caja de la empresa, si afecta porcentualmente al resultado de la Utilidad de la Empresa.

1. Situación Comercial y de Ventas

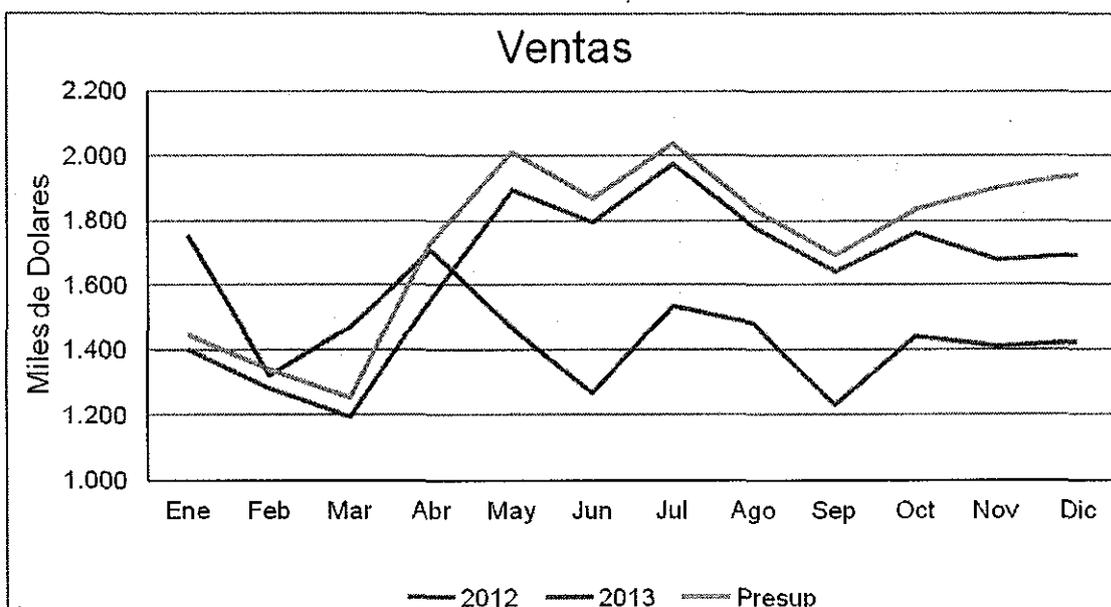
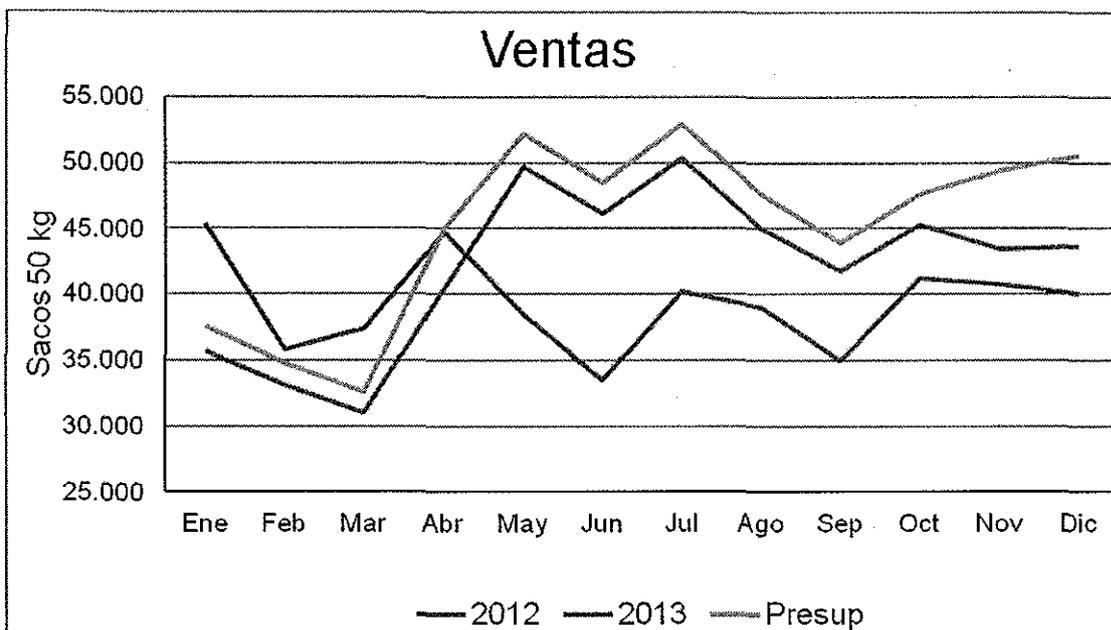
En el Año 2013 las Ventas de MALCA alcanzaron un total de US\$ 18.670 miles inferiores a las US\$ 21.022 miles obtenidas en el año 2012. Un Desglose de las Ventas en Dólares se expone a continuación:



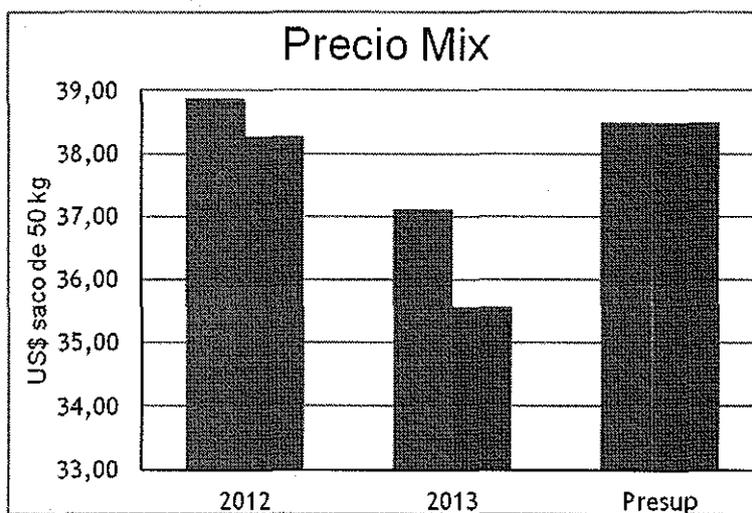
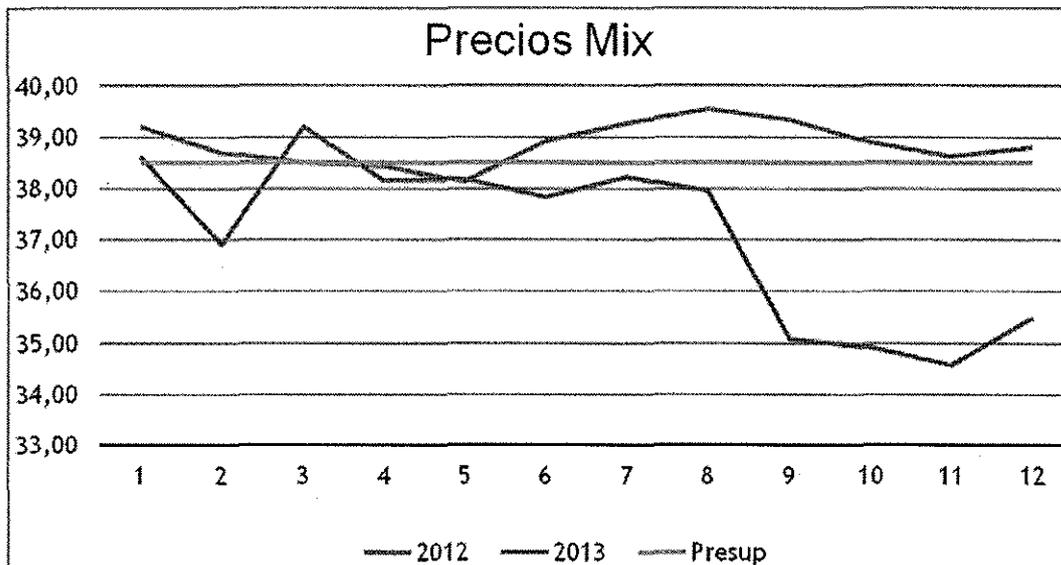
1. AZUCAR

Las Ventas de Azúcar, en el año 2013 decrecieron en 11% en relación a las ventas del año 2012, similar al año anterior las ventas de azúcar representan el 93.7%, siendo esta la línea principal de Ingresos de MALCA. El hecho de haber molido 11.5 meses en el año 2013 provocó que en este año no se importe ni se compre azúcar a Terceros en los niveles presupuestados, la única compra realizada fue de 4.000 sacos al Ingenio San Carlos.

A continuación se expone gráficamente el comportamiento mensual de las Ventas en sacos de Azúcar en el año 2013 comparado con sus meses similares del año 2012 y el presupuesto se presenta a continuación:

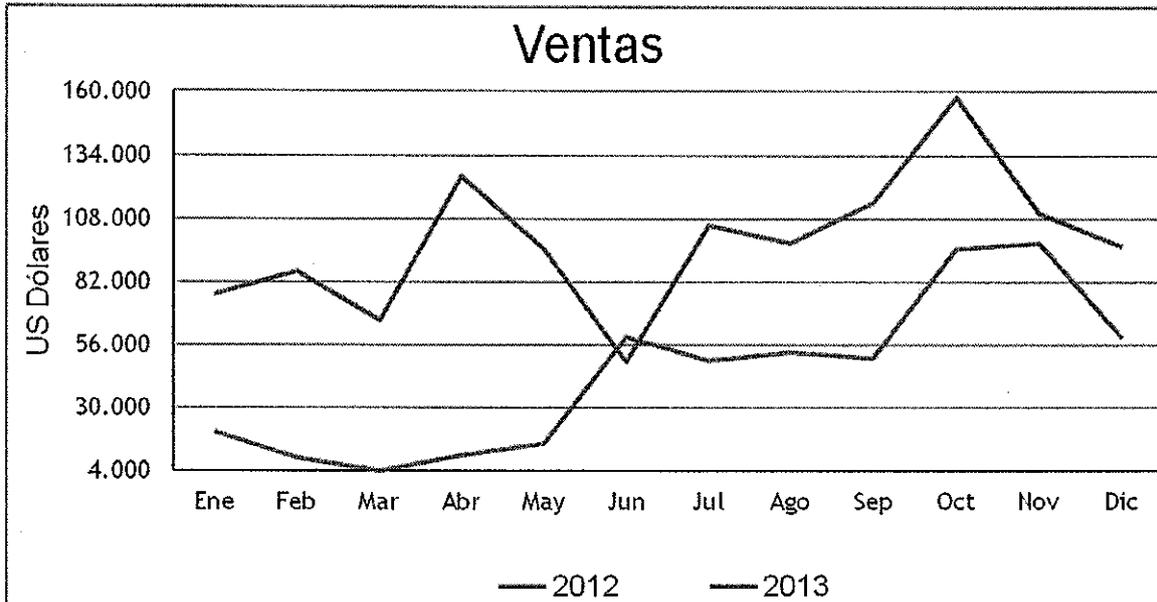


En lo referente al Precio Mix de Azúcar en el año 2013, el mismo fue de US\$ 37.11 por saco vendido, menor en 3.6% al Precio Unitario presupuestado que fue de US\$ 38.50 por Saco y 4.53% menor al precio mix obtenido en el año 2012 de US\$ 38,87:

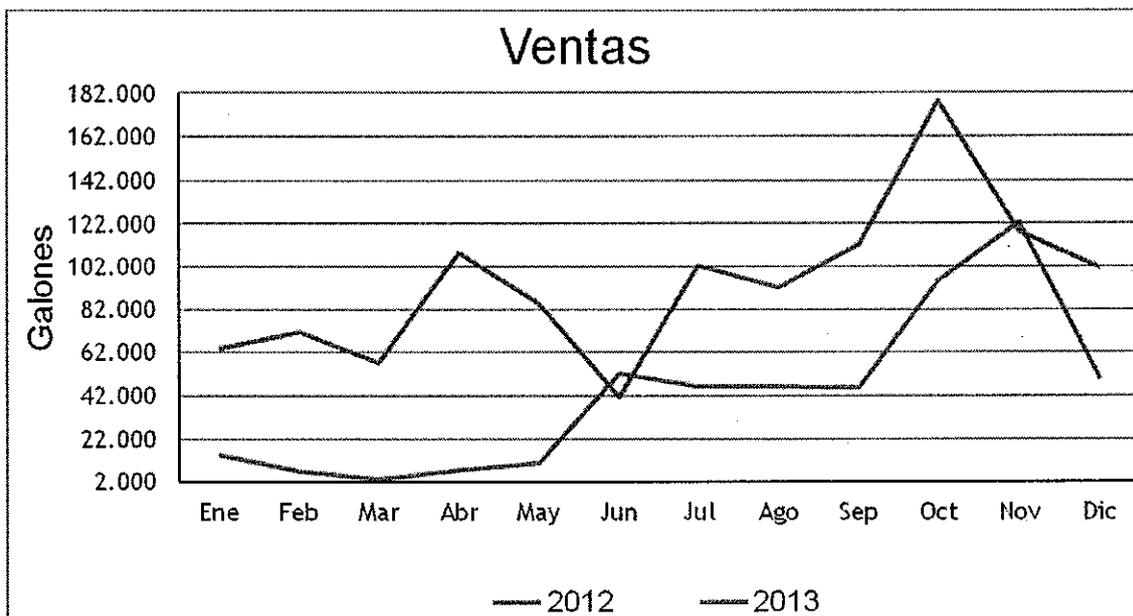


2. MELAZA

En lo referente a la Melaza, Las Ventas en el año 2013 ascendieron a US\$ 1'181.935 teniendo crecimiento del 126.1% en relación a la venta del año 2012 que fueron de US\$ 522.654, gráfica de esto se presenta a continuación:



La venta del año 2013 fue de 1'133.154 galones superior a los 503.018 vendidos en el año 2012; esta mayor disponibilidad de melaza fue producto de la suspensión de la producción de alcohol.





2. Situación Fábrica

La gráfica que se expone a continuación resume los principales indicadores del año 2013 con su comparativo del año 2012 y el presupuesto 2013.

DESCRIPCION	2012	2013	Presup. 2013	Variación Real - Presup Acum Dic 2013
	Ene - Dic	Ene - Dic	Ene - Dic	

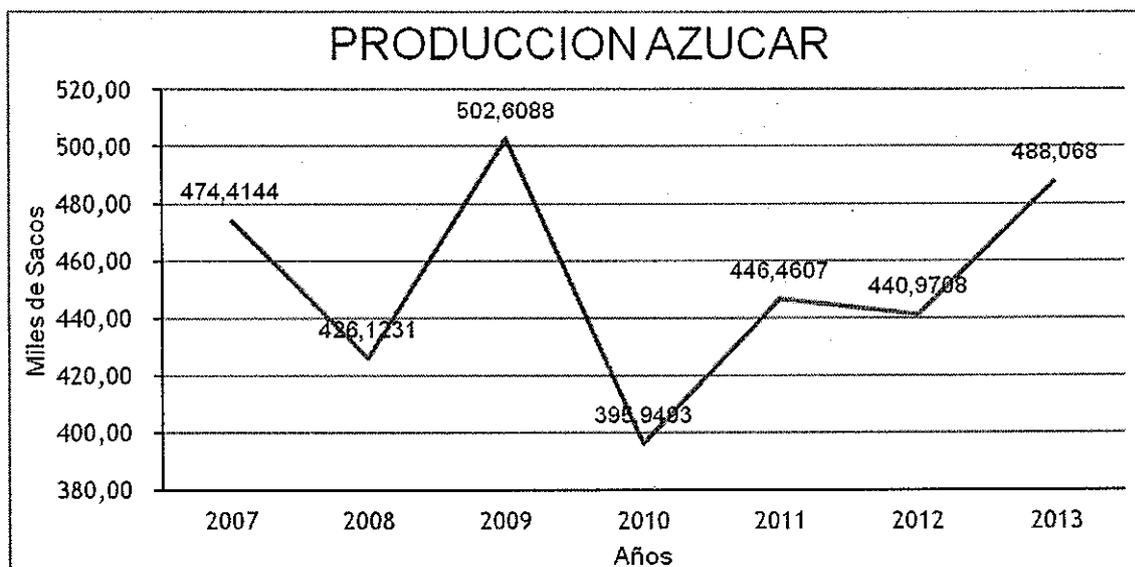
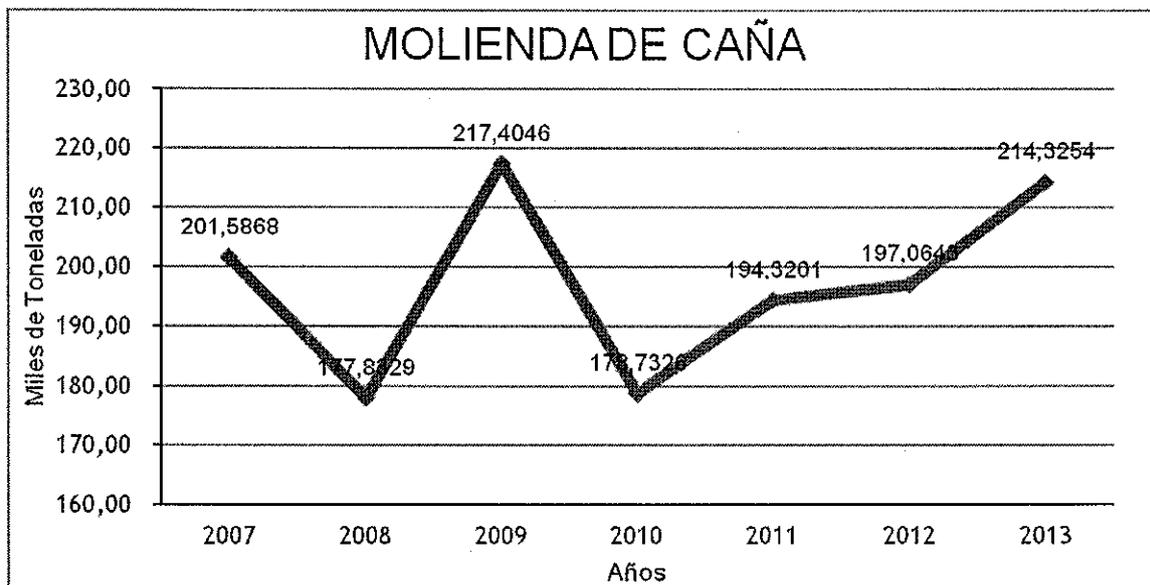
FABRICA

Tm Molidas	197,064	214,325	217,913	-1.65%
% Rendimiento Fabril	11.19	11.39	11.38	0.01%
TAHM (Toneladas Azúcar hectárea mes)	1.02	1.02	0.96	6.71%
TAH (Toneladas Azúcar hectárea)	17.42	17.87	15.17	17.81%
Sacarosa	14.40	14.30	13.71	4.27%
Producción de azúcar (sacos 50 Kg)	440,970	488,068	496,173	-1.63%

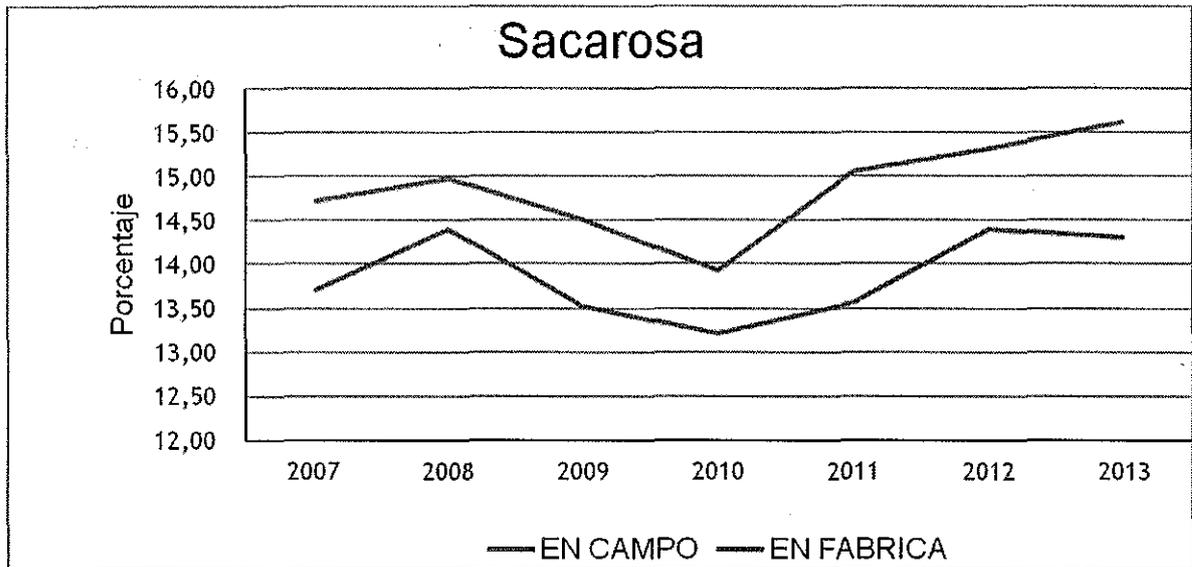
Nota: De la producción de azúcar del año 2012 se destinaron 10.450 sacos para la producción de alcohol

En relación al Presupuesto de Molienda de 217.913 Toneladas el no cumplimiento fue del 1.6%, la variación porcentualmente no es alta pero esto se vio influenciado básicamente porque en el año 2013 se molieron 11.5 meses y esto por la decisión de parar únicamente 2 semanas aprovechando la falta de lluvia. De manera gráfica podemos apreciar cómo ha sido el comportamiento de la molienda y la producción de sacos de azúcar en los últimos años:

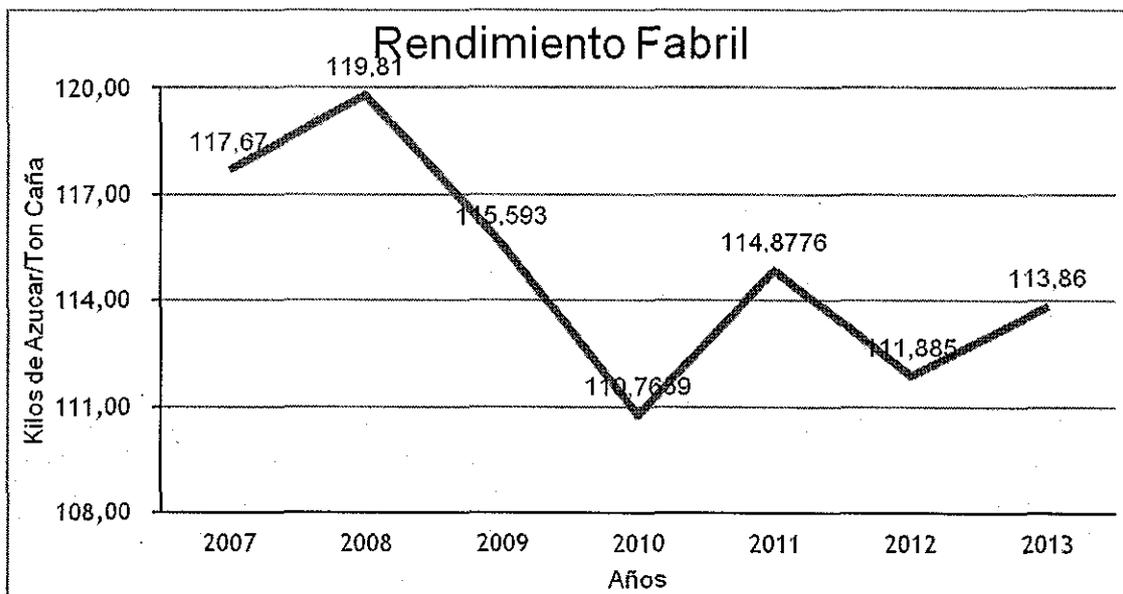




En lo referente a la Sacarosa de la Caña en el año 2013 el porcentaje de sacarosa recuperado en fábrica es de 14.3 menor a los 14.4 que se tuvo en el año 2012, en cambio al analizar la sacarosa entregada por campo vemos que en el año 2013 el porcentaje de sacarosa creció a 15.6 superior al 15.3 que se obtuvo en el año 2012. A continuación se expone estadística de sacarosa en Campo y Fábrica de los últimos años:



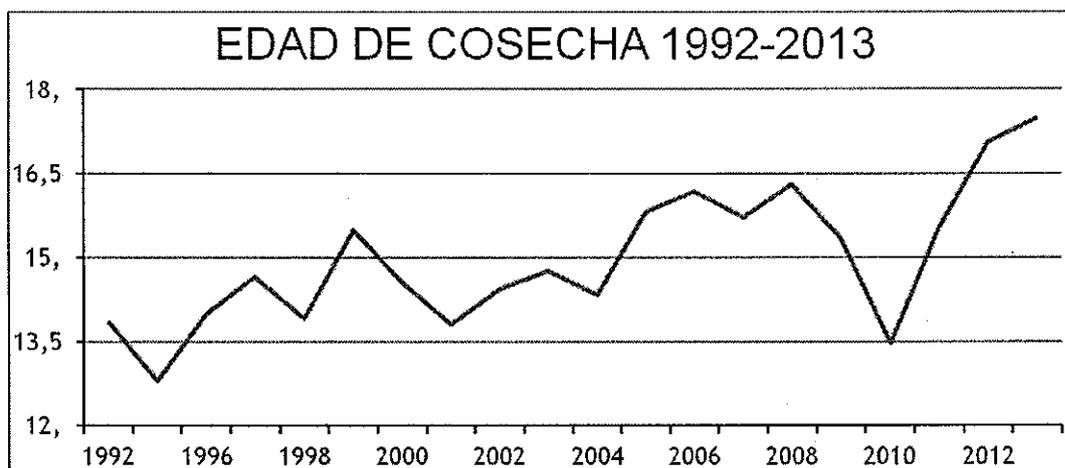
Un indicador adicional a lo mencionado es el Rendimiento Fabril el mismo que en el año 2013 es de 113.9 kilos de Azúcar por TCM superior a los 111.9 kilos de Azúcar por TCM, relacionando esto con el tema sacarosa vemos que si bien la sacarosa en fábrica cae frente al año anterior el rendimiento fabril es mayor, por lo que podemos determinar que el recobrado ha sido mayor en el año 2013 frente a lo obtenido en el año 2012, revisado los datos el recobrado en el año 2013 es de 82.5 frente al 77.7 del año 2012, una gráfica del rendimiento fabril de los últimos años se expone a continuación:



En el año 2013 se tomó la decisión de moler 11.5 meses esto permitió que se pueda prácticamente cumplir con el presupuesto de molienda y producción de azúcar, si bien el presupuesto consideró 8 semanas de para al finalizar el año se llegó a un 98.4% que nos deja concluir que no fuimos muy eficientes en los procesos de fábrica, indicadores que pueden validar esta conclusión se exponen a continuación:

Año	Ton Molidas por hora de Molienda	Horas perdidas fábrica
2007	32.81	27.66
2008	32.79	32.81
2009	34.20	29.53
2010	33.28	31.99
2011	33.28	34.69
2012	33.90	40.43
2013	32.00	45.21

La Edad de la Caña en Campo en el año 2013 llegó a 17.5 meses y el crecimiento ha sido a partir del año 2010 que fue el último año en que la edad estuvo en 13.5 meses, una gráfica desde el año 1992 al año 2013 se expone para poder observar su comportamiento en los años:



Este crecimiento en la edad de la caña que en los últimos años ha estado influenciado por aspectos de clima y productividad en campo se espera se corrija con el proyecto de Ampliación de Molienda que tiene previsto la incorporación de un molino adicional previsto su inicio de operación en el mes de mayo de 2014. El segundo de los molinos adquiridos a la Empresa SICARARE de Colombia se espera entre en operación en el año 2015. Una vez incorporados al proceso productivo se estima que para el año 2017 se logre corregir la edad de corte de la caña llegando a los niveles establecidos de 14 meses para su cosecha.

La Destilería, por efectos comerciales y de demanda de Alcohol Crudo, paro su operación durante todo el año 2013; es importante en este punto que vayamos a una mejor producción de Alcohol, esto es, a la Producción del Alcohol Anhidro que permita obtener un mejor precio de venta en mercado y aprovechar por otro lado la demanda que hay de este producto por efecto del Proyecto Gubernamental de BIOCOMBUSTIBLES. Esta para en la producción de la Planta de Alcohol provocó que los niveles de venta de Melaza crecieran, pero por un buen trabajo del área comercial al haber logrado la incorporación de nuevos clientes para este producto, se pudo trasladar su venta y no tener problemas de almacenamiento de la Melaza.

3. Situación Talento Humano

Es importante mencionar que el área de Talento Humano integrada con todos sus subsistemas no existía en Monterrey Azucarera Lojana C.A., y con autorización del Directorio en el mes de Marzo de 2013 se creó una estructura que permita dar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

1.- La consolidación de la estructura organizacional de MALCA con la siguiente composición:

AREAS	2012	2013	Variación
AGRICOLA	12	10	-2
COMERCIALIZACION	11	12	1
FABRICA	167	159	-8
FINANCIERA ADMINISTRATIVA	21	25	4
GERENCIA GENERAL	3	3	0
GESTION DE CALIDAD	13	17	4
PRESIDENCIA	0	1	1
TALENTO HUMANO	18	23	5
TOTAL	245	250	5

En esta parte es importante mencionar que dentro del proceso de mejora de información se ha ido estructurando áreas nuevas que permitan generar mejor información y control de las actividades y procesos en la Empresa, así podemos mencionar las principales incorporaciones:

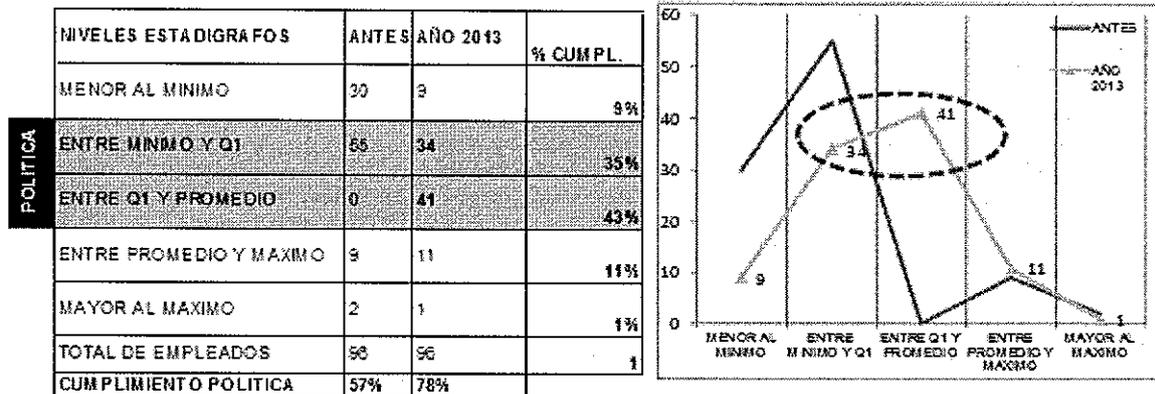
Eco. Rodrigo Benavides
 Ing. Maritza Hurtado
 Ing. Diego Peralta
 Lcda. Mayra Flores

Auditoría Interna (Reposición)
 Procesos (Reposición)
 Sistemas (Creación Proyecto Arquitectura)
 Contabilidad (Reposición creación área de Costos)

Las 11 personas que conformaban el equipo de trabajo de la Destilería fueron reubicadas en diferentes áreas de la compañía ya que no se tomó la decisión de prescindir de ellos por las expectativas de reapertura de esta producción. Esta reubicación es la que podemos ver en la reducción del personal de Fábrica.

2.- Se ha establecido una política salarial de manera de poder tener una equidad interna y externa.

CUMPLIMIENTO DE POLÍTICA: " Pagar entre entre Q1 y Promedio "



NOTA: Mayor al Máximo: Jefe de im portaciones; Los que no llegan al mínimo están menos de 1 año en el cargo en la Empresa. Los que están en Promedio y Máximo son las jefaturas del área de Fábrica, cuyos sueldos no se han movido este año.

3.- Creación de un área Desarrollo Organizacional:

La empresa tenía en presupuesto \$50.000 para realizar una consultoría de Talento Humano, con la creación del área Desarrollo Organizacional y con la experiencia del Equipo Actual de Malca se decidió no contratar esta consultoría. Al determinar la Estructura se pudo desarrollar el Levantamiento del Manual de Funciones, este proceso se levantó por competencias y se ha cumplido al 100%.

Se ha logrado estructurar un proceso de capacitación este año, enfocado en Desarrollar Cultura:

1. Respeto a la Política Empresarial
2. Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y Medio Ambiente
3. Mejorar la Comunicación Interna
4. Cumplimiento del Reglamento Interno
5. Alinearnos a conseguir BPM

En este año 2014, con la información de perfiles por competencias, se realizará:

1. Análisis de las brechas del Cargo vs. El Ocupante
2. La primera evaluación de desempeño para establecer el nivel de competencias.
3. Se comenzará a determinar los Manuales de Entrenamiento por puesto de trabajo.

Utilizaremos la información de los perfiles de cargo y se estructurará un Plan de Capacitación, para este desarrollo se ha establecido un Presupuesto aprobado por Gerencia y se está utilizando los fondos de la SETEC, por medio de un operador de Capacitación.

4.- La Administración de la Nómina.-

Se procedió a unificar el proceso de la Nómina en una sola persona para mejorar el control y el nivel de detalle que esta actividad necesita. De los exámenes de auditoría realizados en nóminas, de evidenció demasiados errores, debido a que el proceso en un 90% es manual. Se tiene un rol más legible y entendible que se enmarca dentro los lineamientos legales.

No se podía establecer el número y los dólares pagados por horas extraordinarias, suplementarias y bono nocturno ya que en el rol de pagos se carga a un solo rubro de horas extras. Este rubro se la logrado establecer un control con los jefes inmediatos, autorizando las horas estrictamente necesarias para el desarrollo de las actividades de fábrica y campo.

Se ha establecido un control de ausentismo en el grupo de manera de poder disminuir el rubro más fuerte que son las faltas injustificadas. Esta información es de conocimiento de los jefes inmediatos para que realicen una mejor gestión y control. Se ha unificado las fechas de pago en todo el grupo pagando un anticipo quincenal y rol de fin de mes, esto de acuerdo a un calendario de pagos que se ha establecido con el apoyo del área financiera para su fiel cumplimiento. Este cambio nos genera equidad interna y oportunidad y claridad en los pagos.

Se ha comenzado el desarrollo automatizado con el área de sistemas de procesos que se llevan totalmente manual:

1. Control de Asistencia
2. Vacaciones
3. Liquidaciones de haberes
4. Se ha revisado toda la reportería del sistema de nóminas.

5.-Manejo de Relaciones Laborales

Es importante recalcar que el Apoyo de la Presidencia en toma decisiones este año, jugo un papel importante, y que el área de Talento Humano sea la única área que maneje esta información; situación que le ha dado tranquilidad a la empresa en el manejo de relaciones laborales.

La Situación con MALCA, este año 2013 no ha sido fácil llevarla puesto que existe la cultura de que por 50 años las cosas se han hecho de una forma y que no hay oportunidad y predisposición de querer cambiar. En este año el tomar decisiones ha sido clave también para lograr cambiar procesos, que nos ha llevado antes las autoridades de trabajo, pero que ventajosamente no ha traído ninguna consecuencia para la empresa, al contrario se ha evidencia la buena fe de los directivos y dueños, el querer desarrollar proceso eficientes y velar siempre por el bienestar de la empresa en el tiempo. Situaciones como querer imponer los ascensos en la planta, el no querer unificar la fecha y la forma de pago y el independizar al comisariato para que deje de ser un gasto para la empresa han sido las situaciones más relevantes conseguidas por la empresa este año.

6.- Jubilados:

Hoy mantenemos una nómina de 125 jubilados y al momento tenemos algunos juicios de ex -trabajadores que están demandando a la empresa por el pago de jubilación patronal, esta situación que es de conocimiento de la Gerencia y se manifestó en directorio, la inquietud por la forma de como se ha venido manejando este tema, se ha indicado que se podrían venir estos reclamos y la preocupación que al generar precedentes se producirá un efecto dominó con otros casos. Es por eso que se ha recomendado implementar una política en donde al término de la relación laboral y la jubilación del colaborador se le pague el fondo global y se corte toda relación laboral y beneficio con el ex -trabajador.

7.- Bienestar Social.-

Entre las actividades más fuertes que hemos hecho en esta área se puede mencionar:

1. La Visita domiciliaria se ha avanzado en 30%, y este año 2014 se pretende completar al 100%.
2. Se mantiene un Club de esposas de trabajadores integrada por un grupo de 30, con las cuales hemos trabajado en desarrollo microempresario.
3. Tenemos una brigada juvenil, integrada por 19 hijos de trabajadores en edades de 12 a 19 años.
4. Actividades y festividades de la Empresa y el Cantón.

8.- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y Medio Ambiental

1. Autorización del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional 2013-2015
2. Implementación del Sistema SART en un 67%
3. Plan de Vigilancia de Salud (Pre-ocupacional- Ocupacional- Post-Ocupacional)
4. Levantamiento de Profesiogramas
5. Control sobre la empresa de Seguridad Física.
6. Ordenamiento de las inversiones realizadas en la parte Medio Ambiental a través de un plan, gestores y consultores profesionales.
7. Capacitación

Todo esto con el objetivo de desarrollar una cultura de Seguridad, Salud y Medio ambiente en donde todos nos comprometamos con la empresa.

9.- Creación del Servicios Generales

Esta área nueva que se creó utilizando los mismos recursos de la empresa y consolidando en un solo departamento al personal que se encargaba de la limpieza, mantenimiento de las instalaciones. Es importante considerar que la mayor parte de los discapacitados están en esta área, 11 de 19 discapacitados, lo que representa el 58%.

Hoy mantenemos un control y un alcance como área de:

1. Servicio complementarios y comodatos de alimentación
2. Control de Uso de Teléfono
3. Hacienda (Control de gastos).

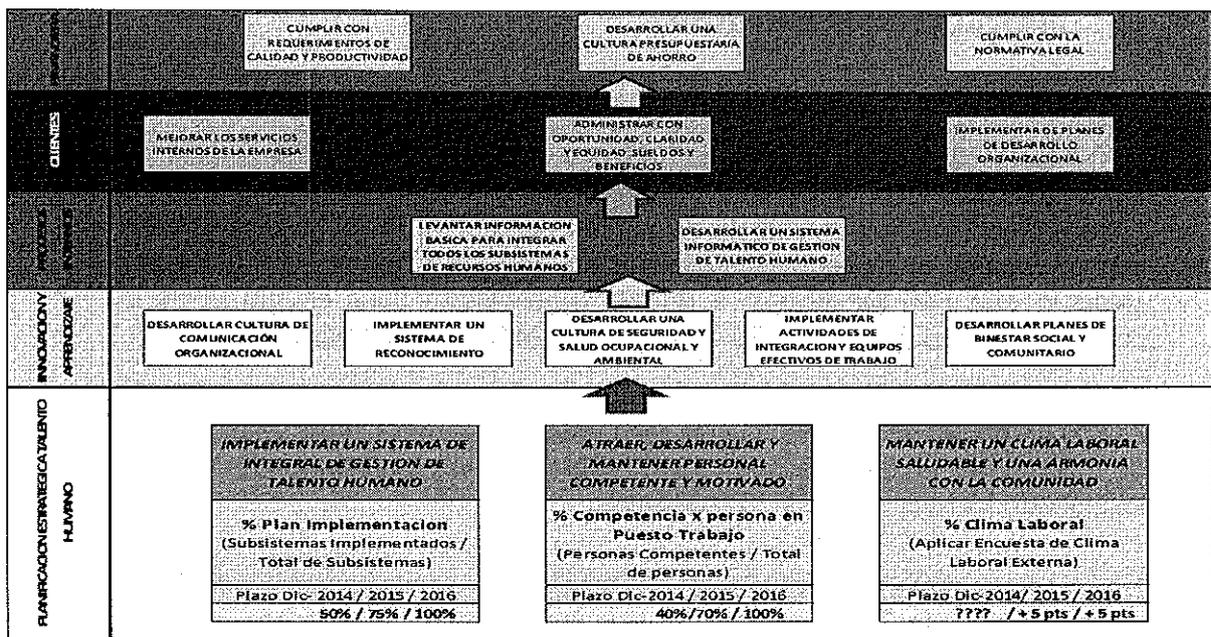
4. Recepción, Control de Correspondencia
5. Limpieza (Todas las instalaciones)
6. Mantenimiento de instalaciones, áreas verdes y viviendas.

10.- Transporte:

1. Uso de Vehículos de la empresa (recorridos), mantenimiento y combustible
2. Transporte adicional contratado para llevar al personal
3. Cumplimiento del Plan de Mantenimiento Preventivo de los Vehículos.

11.- Planificación del área 2014

Con finalidad de tener control integral de todos estos subsistemas para el 2014 hemos definido el siguiente plan de actividades el mismo que está alineado a planificación estratégica de la empresa.



MISION : SOMOS UNA EMPRESA PRODUCTORA DE DERIVADOS DE CAÑA DE AZUCAR Y COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS DE CALIDAD

VISION : SER REFERENTES A NIVEL NACIONAL EN LA INDUSTRIALIZACION Y COMERCIALIZACION DE AZUCAR, SUS DERIVADOS Y COMPLEMENTARIOS, CON FLEXIBILIDAD, INNOVACION Y EFICIENCIA, COMPROMETIDOS CON LA SOCIEDAD

SEXTO) DESTINO DE LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA.-

En base a los resultados Obtenidos por Malca en el año 2013 se propone el siguiente Destino para las Utilidades a disposición de los Accionistas:

Reserva Legal	US\$	97.051
Dividendos		567.746
Reserva Facultativa		305.709
Resultados Acumulados		(107.158)

SÉPTIMO) POLITICAS, ESTRATEGIAS E INVERSIONES PARA EL AÑO 2014.-

1. PROYECCIONES AÑO 2014

Para el año 2014 esperamos conseguir los siguientes objetivos:

1. En lo Comercial uno de los retos a cumplir es lograr un precio de venta por saco que nos permita ser rentables, si bien en el año 2013 el Precio Mix promedio por saco de azúcar fue de US\$ 37.11, el nivel de precios que se manejó en el segundo semestre del año 2013 fue de US\$ 36.04 por saco, lo que nos ha llevado a que el presupuesto para el año 2014 lo corramos con un precio de US\$ 36 por cada saco de azúcar vendido.
2. El presupuesto de ventas para el año 2014 es de 538.264 sacos de Azúcar, a un precio de US\$ 36 por saco, que nos permita llegar a una Venta de Azúcar en el año de US\$ 19.4 millones y un gran total de Ventas, incluyendo Melaza, de US\$ 20.5 millones.
3. Lograr moler un total de 215.52 toneladas y conseguir un rendimiento comercial del 114.3 Kilos de Azúcar por Tonelada de Caña Molida que nos permita producir 492.433 sacos
4. Lograr una Utilidad Neta de acuerdo a lo presupuestado; si bien estamos conscientes que el Mercado Azucarero para el año 2014 va a seguir muy agresivo en precios por efecto del volumen que está en las bodegas de los grandes productores, es también importante mencionar que las perspectivas para el inicio de la zafra de los ingenios de la costa lo hagan con un déficit de medio millón de sacos de azúcar lo que permitirá que pueda existir una recuperación del precio de venta por saco. Adicional también es importante mencionar que a nivel mundial la producción de azúcar no ha estado en los niveles esperados lo que generará que el precio internacional igualmente tenga un crecimiento que ayude a corregir el precio a nivel local.

5. Vamos a llevar adelante, con el apoyo del Directorio y la decisión en su momento de la Junta de Accionistas, el Proyecto de Ampliación de la Molienda que nos permita entre otros corregir la edad de la caña, un mejor proceso de molienda que permita elevar el nivel de rendimiento fabril (kilos de azúcar por TCM) y diluir de mejor manera los Costos Fijos que actualmente el negocio tiene en un mayor volumen de producción.

6. Estaremos pendientes que el Proyecto de BIOCOMBUSTIBLES se cristalice por parte del Gobierno Nacional ya que consideramos que el mismo tiene un gran potencial de negocio por la gran demanda que podría generar este proyecto, deberemos trabajar en el proyecto que permita validar si es económicamente rentable para la compañía cuando se conozcan las condiciones fijadas para la comercialización del combustible.

2. INVERSIONES PREVISTAS

Para este año 2014 es necesario que se realicen Inversiones que permitan la adecuada operación de la empresa, la Administración ha previsto las siguientes Inversiones para este año:

PRESUPUESTO DE MALCA 2014	
DETALLE DE INVERSIONES	
DEPARTAMENTO - CONCEPTO	US DOLARES
TALLER INDUSTRIAL	100,000
PRODUCCION	223,500
FABRICA - PRODUCCION	323,500
BODEGA DE AZUCAR (PRODUCTO TERMINADO)	30,000
COMERCIALIZACION Y VENTAS	30,000
SOFWARE	75,221
HARDWARE	27,380
SERVICIOS GENERALES	10,663
VEHICULOS	70,000
CASA DE HACIENDA - ESTABLO	50,000
SEGURIDAD, SALUD OCUPACIONAL Y AMBIENTE	226,300
DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS	459,564
TOTAL INVERSIONES MALCA 2014	813,064

En lo referente al Proyecto de Ampliación de Molienda de 760 tn/día a 1.200 tn/día, el mismo ha considerado Inversiones que debemos realizarlas durante los años 2014 y 2015, a continuación se presenta un cuadro resumen:

DETALLE US DOLARES	TOTAL	A LA FECHA	AÑO 2014	AÑO 2015
Ampliación	1,238,037	590,274	306,883	340,880
Necesidad Operacional	349,257	239,740	109,517	0
Reposición	979,906	0	699,906	280,000
Imprevistos 10%	256,720	65,103	129,529	62,088
TOTAL GENERAL	2,823,921	895,117	1,245,835	682,968

Es importante mencionar que aprovechando el Proyecto de Ampliación se ha considerado presupuestos de inversión de activos que se haga o no la ampliación se deben reponer (tachos) y otros activos que son Necesidades Operativas actuales como por ejemplo la incorporación de un Tanque Flash, un Calentador de Jugo para tercer calentamiento, etc..

Como parte también del Proyecto de Ampliación y para fines de evaluación financiera del mismo se ha incorporado otro grupo de Activos que deberán en su oportunidad ser incorporados al proceso productivo, en el cuadro siguiente se resumen los mismos:

CONCEPTO	INVERSION	A la Fecha	2014	2015
EQUIPOS				
SONDA DE MUESTREO DE CAÑA	423,535.20	0.00	0.00	423,535.20
BODEGA NUEVA (1.000 m2 x US\$ 350 m2)	350,000.00	0.00	0.00	350,000.00
ENVASADORA DE PRESENTACIONES PEQUEÑAS	50,000.00		50,000.00	0.00
TOTAL INVERSIONES	823,535	0	50,000	773,535
IMPREVISTOS	82,354	0	5,000	77,354
10%				
TOTAL INVERSIÓN	905,889	0	55,000	850,889

Adicional a las inversiones mencionadas es importante que CAMPO haga las inversiones necesarias para soportar el crecimiento que va a tener la Fábrica a partir del segundo semestre del 2014. En este sentido se ha determinado las siguientes inversiones a realizarse en el plazo de 2 años:

INVERSIONES DE CAMPO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO/HA	TOTAL	2014	2015
SEMBRIO TIERRAS						
Siembra (Gravedad)	Ha	88	3,000	264,000	264,000	0
Sostenimiento	Ha	88	1,500	132,000	132,000	0
Siembra (Goteo)	Ha	52	7,700	400,400	400,400	0
Sostenimiento	Ha	52	1,700	88,400	88,400	0
TOTAL SIEMBRA				884,800	884,800	0
EQUIPOS						
Transporte Personal	Vehículos	2	80,000	160,000	80,000	80,000
Equipo Hilerador	Equipo	1	6,800	6,800	0	6,800
TOTAL EQUIPOS				166,800	80,000	86,800
TOTAL CAMPO				1,051,600	964,800	86,800

3. FINANCIAMIENTO

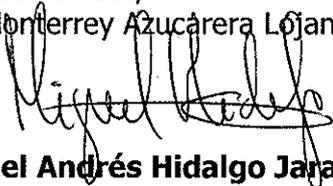
La Ampliación, las nuevas inversiones para operación normal de la Empresa y el apoyo a la gestión de Campo obliga a que las mismas sean solventadas con una línea de Crédito de Largo Plazo a través de una Entidad Financiera que en las mejores condiciones nos permita financiar este crecimiento operacional. Se ha realizado acercamientos con Entidades Financieras de la Localidad y habría opciones de financiar hasta en plazos de 10 años, con años de gracia para su pago y a una tasa de interés conveniente a nuestras aspiraciones.

OCTAVO) SOBRE PROPIEDAD INTELECTUAL.-

La empresa ha cumplido con todas las normas legales sobre propiedad intelectual respetando plenamente los derechos de autor.

Finalmente, deseamos agradecer a los señores Accionistas y Directores por el apoyo y confianza brindado durante el año 2013, así como nuestro reconocimiento a todos los ejecutivos, empleados y trabajadores que conforman Monterrey Azucarera Lojana C.A. por su eficaz contribución durante este año.

Atentos saludos,
Por Monterrey Azucarera Lojana C.A.



Miguel Andrés Hidalgo Jaramillo
Presidente/Gerente General Encargado



