

# INFORME DE GESTION DE LA GERENCIA GENERAL DE MOLINOS SANTO DOMINGO MOLSANDO S.A. 2013

## INTRODUCCION

La Gerencia General de Molinos Santo Domingo MOLSANDO.S.A dando cumplimiento a lo dispuesto por la Superintendencia de Compañías y el estatuto de la empresa, presenta a la Asamblea General Ordinaria de Socios el informe de la gestión realizada durante el año 2013. En el documento se detallan los aspectos mas relevantes del ejercicio anual especialmente en las áreas financieras, comercial y societaria.

## ANALISIS DEL BALANCE DE RESULTADOS Y DEL BALANCE GENERAL AÑO 2013 EN CONEXIÓN CON LOS PARAMETROS DEL MERCADO

El presente análisis se enfoca fundamentalmente en los factores exógenos que están influyendo de manera importante en el manejo y los resultados del negocio. De esta forma, se presenta una tabla numérica donde se comparan los últimos cinco años del negocio para entender como la gerencia trato de enfrentar el problema del mercado.

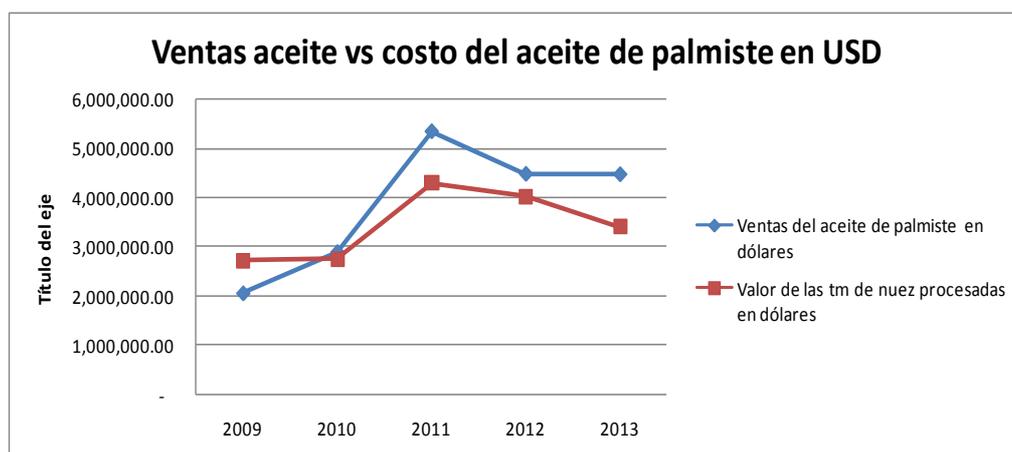
**Tabla No 1:**

	2009	2010	2011	2012	2013
Aceite producido en tm	3,195.09	3,293.83	3,418.86	4,276.61	5,236.71
Ventas del aceite de palmiste en dólares	2,050,042.23	2,889,577.32	5,349,377.82	4,483,744.28	4,474,238.58
Tm de nuez procesadas	17,194.85	15,350.71	19,848.48	28,605.77	31,661.82
Valor de las tm de nuez procesadas en dólares	2,726,415.42	2,752,842.82	4,295,392.94	4,024,993.16	3,411,369.42
Valor de las tm nuez procesadas en cientos de dólares	272,641.54	275,284.28	429,539.29	402,499.32	341,136.94
Margen bruto del aceite de palmiste	- 676,373.19	136,734.50	1,053,984.88	458,751.12	1,062,869.16
% de Margen bruto del aceite de palmiste	-32.99%	4.73%	19.70%	10.23%	23.76%

Fuente: Información interna.

### Relación entre ventas, costos y margen bruto:

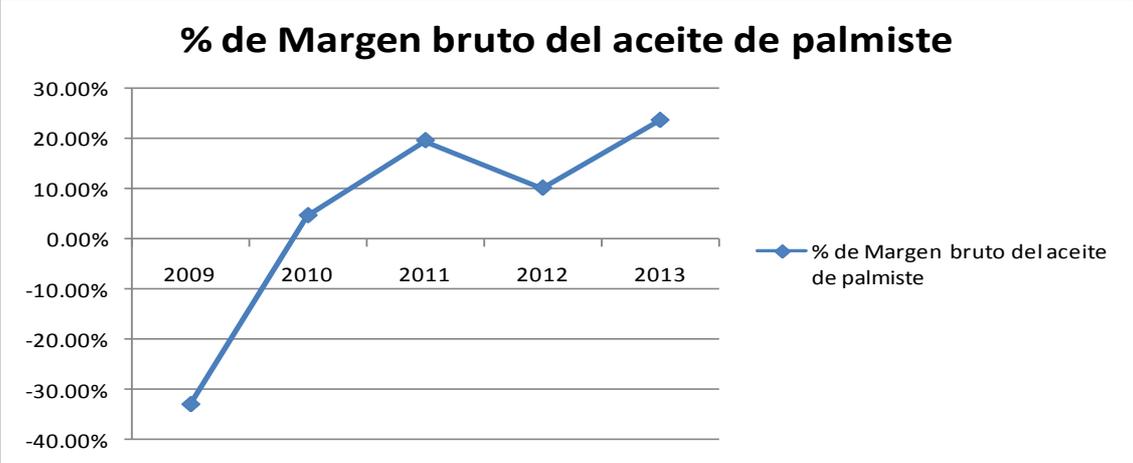
**Gráfico 1: Ventas del aceite de palmiste Vs el costo del aceite de palmiste años 2009-2013**



Cómo podemos observar en el presente gráfico, existe una relación inusual entre las ventas del aceite de palmiste y su costo, entre el 2009-2013 las mismas han tomado distintas pendientes, mostrando así la inestabilidad del negocio.

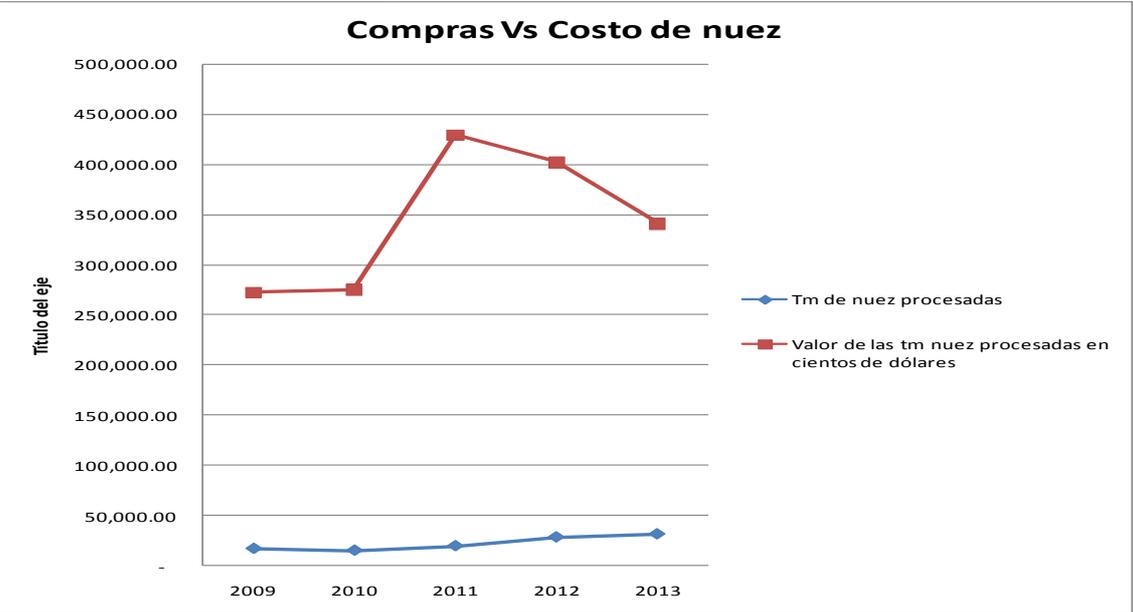
Apreciamos con mayor claridad las variaciones del margen bruto en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2: Porcentaje de margen bruto del aceite de palmiste de los años 2009-2013**



El margen bruto presenta una desviación estándar del 22%, es decir el margen tiene una alta variabilidad, esto ubica al negocio en un segmento de alto riesgo para la empresa, y complica cualquier tipo de planificación para el futuro, así como el libre acceso a fuentes de financiamiento blandas.

**Gráfico 3: Compras de nuez en tm Vs Costo de la nuez**



Según los datos expresados en el Gráfico No 3, a partir del año 2010, el valor pagado por la nuez (línea roja), sube fuertemente, es decir en el 2011 la empresa paga más dólares por la compra de la nuez, pero su abastecimiento en toneladas métricas no sube con la misma intensidad (línea azul). En otras palabras, la empresa duplicó sus necesidades operativas de fondos, para lograr un crecimiento de apenas el 29% en la compra de nuez, esto representa un costo financiero muy alto por fondeo de capital de trabajo, evidenciando los problemas en el mercado de la compra de nuez.

La afectación en la rentabilidad del negocio es directa si consideramos que con esta medida la rotación de los activos de MOLSANDO, baja considerablemente, como consecuencia del incremento de los activos corrientes.

## Relación con los precios de venta del producto:

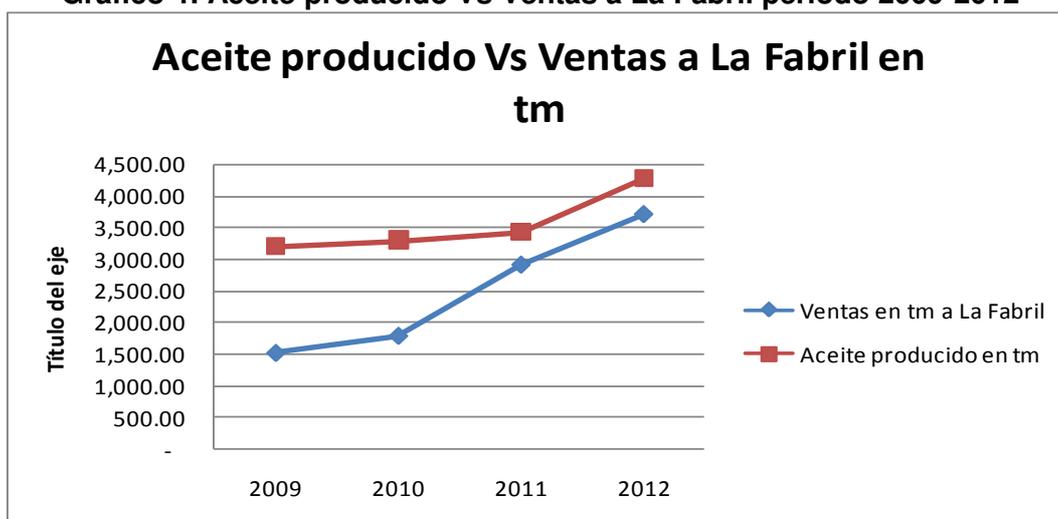
Tabla No 2:

	2009	2010	2011
Ventas en tm a La Fabril	1,509.18	1,778.81	2,902.80
Ventas en USD a La Fabril	918,410.17	1,907,851.27	4,436,675.75
Precio promedio del aceite pagado por La Fabril	608.55	1,072.54	1,528.41
Precio promedio del aceite pagado otros clientes	671.29	1,124.16	1,768.59
Diferencia en precio a favor de La Fabril por tm	62.74	51.62	240.18
Diferencia total por precio a favor de La Fabril	94,687.27	91,815.78	697,187.30

Fuente: Información interna

La empresa entre el año 2009 y el 2012, vende el aceite de palmiste en su gran mayoría a La Fabril, en el Gráfico No 4 se expresa la comparación entre la producción total de aceite y las ventas a La Fabril.

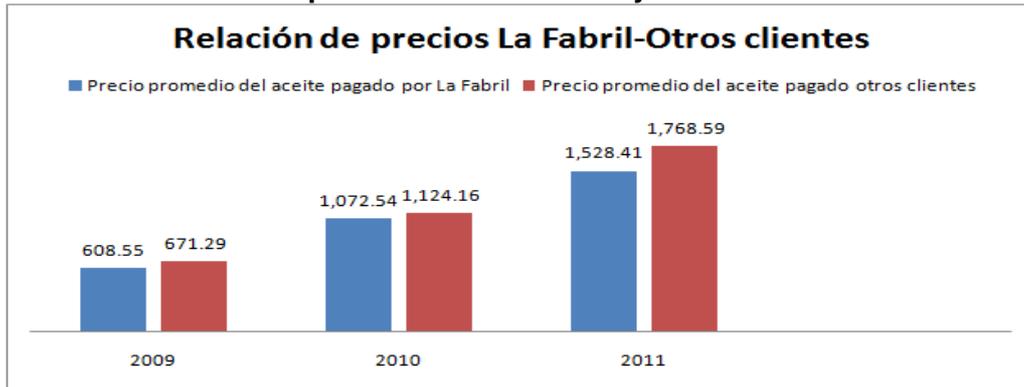
Gráfico 4: Aceite producido Vs Ventas a La Fabril período 2009-2012



La empresa desde el año 2010 decide vender porcentajes mayores de su producción a La Fabril, para el año 2012 el 87% del aceite producido se entrega a esta industria, **esto a pesar de que el precio que paga La Fabril por el aceite de palmiste es menor que el que pagan los otros compradores** (se prueba en los gráficos 5 y 6), hechos que contradicen las reglas del mercado y evidencian que podrían existir presiones para la entrega del aceite.

Coincidentalmente en el año 2010, la empresa duplica esfuerzos financieros para subir un porcentaje pequeño de nuez, y desde ese año entrega su aceite al cliente que paga un precio inferior al promedio de los otros clientes, es decir se encuentra en dificultades para adquirir materia prima y además para buscar las mejores opciones de venta. En el gráfico 5 se detalla la diferencia de precios.

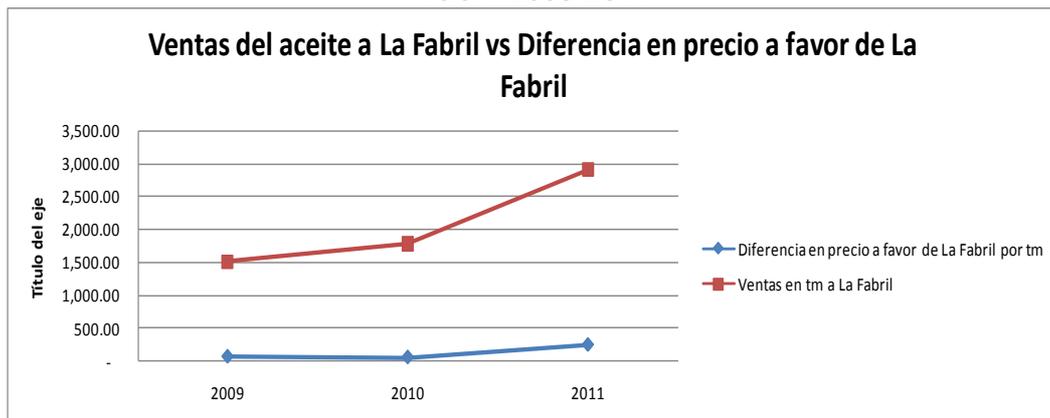
**Gráfico 5: Diferencia de precios entre La Fabril y otros clientes años 2009-2011**



El presente gráfico se ha realizado considerando el precio promedio ponderado del aceite entregado a La Fabril, versus el precio promedio ponderado del aceite que se entregó a los clientes (2009-2011), aquí se evidencia que el precio que paga La Fabril por el aceite a MOLSANDO S.A. es mucho más bajo que el que pagan los otros clientes, en el año 2011 esta diferencia llega a ser del 13.6% a favor de La Fabril.

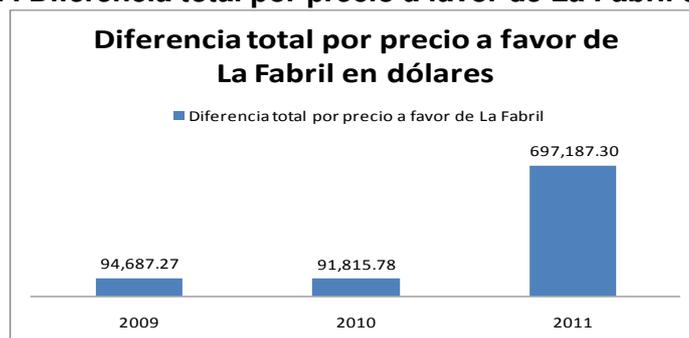
No existe explicación de mercado que pueda argumentar el motivo por el cual, siendo el precio pagado por La Fabril el más bajo, las ventas a este cliente suben en perjuicio de la propia empresa, salvo la existencia de ineficiencias del mercado, como producto de presiones en los mercados de materia prima y de la venta del aceite de palmiste.

**Gráfico 6: Relación ventas del aceite Vs Diferencia en precio del aceite a favor de La Fabril 2009-2011**



La línea roja demuestra el crecimiento de las ventas al cliente mencionado anteriormente (2009-2011), y la línea azul muestra la diferencia del precio en favor del mismo cliente (La Fabril), las dos líneas tienen la misma tendencia, si realizamos un análisis estadístico podemos definir un coeficiente de determinación de 0.97 entre las dos matrices de datos. Esto demuestra directamente que la empresa no ha tenido la debida libertad para tomar sus decisiones de mercado.

**Gráfico 7: Diferencia total por precio a favor de La Fabril en dólares**



Al multiplicar el beneficio unitario por tonelada métrica por el número de toneladas entregadas, tenemos el beneficio total a favor de La Fabril, el mismo que se expresa en el gráfico No 6. estos valores podríamos decir que serían una gran parte de las afectaciones económicas por las inconsistencias de mercado ya mencionadas anteriormente.

No obstante, los resultados económicos son satisfactorios, logrando obtener una rentabilidad atractiva al final del periodo.

### **ANALISIS DE LA GESTION COMERCIAL**

El área de comercialización se divide en dos partes, la primera se refiere a la venta de productos terminados, aceite crudo de palmiste y torta de palmiste y la segunda con el subproducto que es la cascara de nuez de palmiste. La comercialización del aceite crudo de palmiste se ha visto afectada por la disminución del precio del producto y la irregularidad y escasas de demanda por parte de la industria local, lo cual ha obligado a buscar mercados de exportación emergentes. Esta situación ha robustecido las relaciones con la empresa comercializadora internacional CIECOPALMA, el resultado es que no se ha sentido el fuerte impacto del estrechamiento del mercado local y se ha vendido todo el aceite crudo a mejor precio que los promedios que se han manejado en el mercado local.

La torta de palmiste ha tenido un año normal, los precios han sufrido las variaciones propias de su estacionalidad, los inventarios se han mantenido controlados.

La cascarilla mantuvo un mercado estable, mejoro el precio de USD 13 a USD 15,5 por Tm., pero mantiene la estructura débil de un solo comprador local.

### **ANALISIS DE LA GESTION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

El área administrativa ha sido una de las principales tareas que la Dirección general se impuso en el año 2013, este se debió a que la empresa necesita una estructura administrativa que no tiene, en el camino se han contratado profesionales para atender áreas tan importantes como recursos humanos, procesos y logística, sistemas, contabilidad y se ha reestructurado el departamento financiero. Estas decisiones importantes en la estructura de la empresa esta constando mucho esfuerzo y de a poco se están dando resultados. Se espera una consolidación de estas gestiones en el año 2014.

Atentamente,



Ing. Cesar Guijarro F  
GERENTE GENERAL