



**ENSILALES**

Manta, 6 de febrero de 2006

SEÑORES ACCIONISTAS ENSUPERIOR S.A.:

DR. JAIME VERGARA J. GERENTE GENERAL MOLINO SUPERIOR S.A.

SR. JOSE VERGARA A. GERENTE GENERAL MOLINO MOPASA S.A.

SR. SANTIAGO VERGARA A. GERENTE GENERAL MOLINO INGUEZA S.A.

De mis consideraciones.-

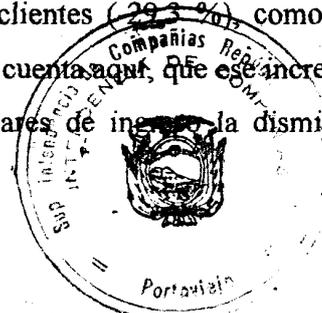
### INFORME DE GERENCIA AÑO 2005

Me es grato dirigir este primer informe al Grupo Superior, como accionistas exclusivos de ENSUPERIOR S.A., teniendo en cuenta que el cambio a nivel del control de la compañía que se ha operado durante el 2005, representa la culminación de un interesante a la vez que importante proceso de consolidación en el control del manejo de la materia prima e integración vertical del GRUPO SUPERIOR, que es clave en el crecimiento del mismo y demuestra precisamente su fortaleza.

#### VOLUMEN DE OPERACIÓN:

##### **Almacenamiento de granos.-**

Durante el período 2005, como se desprende del cuadro inferior, el crecimiento general de la carga importada recibida fue de 1,9 %, que si bien se puede entender como modesto, no refleja el importante crecimiento individual del Grupo Superior (24,1 %) en este rubro, el mismo viene a equilibrar la fuerte caída en el grupo de los terceros clientes (29,3 %) como se puede apreciar al final del cuadro. En todo caso hay que tener en cuenta que este incremento del volumen de toneladas del Superior no compensa en dólares de ingreso la disminución en



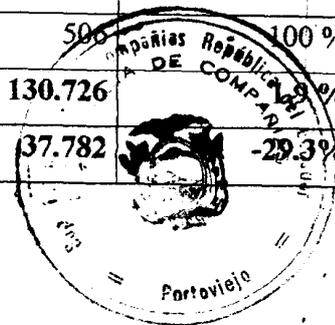


# ENSILALES

toneladas de terceros, pues el precio promedio de almacenamiento de ellos es considerablemente mayor al del Grupo Superior. Sin embargo, era previsible una reducción en el volumen de carga, dado que clientes como por ejemplo los grupos avícolas solo usan de modo alternativo el puerto de Manta, especialmente ante congestiones en los terminales portuarios privados de Guayaquil y dada la desventaja en términos de costos portuarios de Manta con respecto a dichos terminales.

VOLUMEN DE RECEPCION DE GRANO IMPORTADO ( TM.)	2004	2005	VARIACION 2004 -2005
GRUPO SUPERIOR	74.870	92.944	24,17%
M. ELECTROMODERNO	1.649	3.801	130,5%
INDUSTRIA HARINERA		400	100%
MOLINERA MANTA	2.060	3.967	92,6%
CORDILLERA (Suc. J. P.)	2.179	3.680	68,9%
MOLINO CATEDRAL		502	100%
M. ECUADOR/ M. CHAMPION	11.568	724	- 93,7%
MOLINO LA UNION	13.129	12.529	- 4,6%
AFABA (MAIZ)	22.887		- 100%
POFASA		3.268	100%
AVESCA		3.330	100%
AVICOLA SAN ISIDRO		5.075	100%
INCUBADORA ANHALZER		500	100%
<b>TOTAL</b>	<b>128.342</b>	<b>130.726</b>	<b>9,8%</b>
<b>VARIACION OTROS</b>	<b>53.472</b>	<b>37.782</b>	<b>-29,3%</b>

Recepción y tratamiento de soya.-



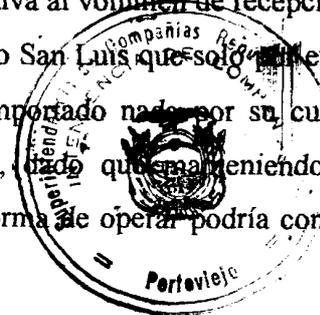


Los volúmenes de recepción de soya nacional para almacenamiento y secado se incrementaron sustancialmente con respecto al año pasado en que fueron muy pequeños, y a pesar de que la capacidad de la planta da para bastante más (al menos 8.000 Tm. por temporada), cualquier aporte en toneladas para almacenar o secar ayuda al margen de contribución. Los volúmenes fueron las siguientes:

	2004	2005	VARIACIÓN 2001- 02
SOYA HUMEDA (Ales - N.A.)	608	4.004	558 %

#### VENTAS:

Si bien las ventas estuvieron empujadas fundamentalmente por el Grupo Superior, como ha sido desde el inicio de la empresa, sin embargo el último año ese efecto fue mucho más importante por dos razones: la primera por lo que ya señalamos anteriormente, el volumen de grano de terceros se contrajo notoriamente, y, por otra parte, hubo un incremento en la facturación de USD. 100.000 adicionales al Grupo Superior, con la finalidad de aprovisionar para inversiones futuras, de no haberse dado este recurso las ventas totales se hubieran contraído en un 5 %, el incremento del Grupo habría sido del 16 % y su participación en ventas del 65 %. La anterior observación implica que el Grupo Superior fue más eficiente en el uso de almacenamiento como recurso, ya que incrementó su volumen de importación en 24 %, y en cambio su costo de almacenamiento (a precios constantes del año 2004) solo en un 16 %. En tanto que en terceros clientes hay una caída en ventas correlativa al volumen de recepción. Sin embargo en esta parte se hace notable la presencia de Molino San Luis que solo por efecto de las ventas que le hiciera el Grupo Superior y sin haber importado nada por su cuenta, se constituye en un importante cliente para Ensuperior S.A., dado que manteniendo saldos relativamente modestos el precio promedio fue alto. Este forma de operar podría convertirse





# ENSILALES

en un importante generador de recursos para la empresa, si se lo toma como un patrón de comportamiento con otros molinos que estén necesitados de materia prima, ya que lo único que se hace con la venta de grano, es una transferencia de saldos, que generan ahorro en almacenamiento para el Grupo Superior y por contrapartida crean un ingreso por ventas para Ens Superior S.A. a un mejor precio promedio. En el caso de Molinos La Unión es notoria la disminución en ventas por efecto de un retiro mas acelerado de su materia prima, ya que ingresó la misma cantidad de producto que el año anterior, en este caso se puede analizar otra forma de tarifar que mejore el ingreso sin estimular la permanencia.

Las ventas y la contribución por clientes en los ingresos por todos los servicios y su variación respecto del 2004, se observa a continuación :

PARTICIPACIÓN VENTAS	2004 USD.	%	2005 USD.	%	VAR. %
GRUPO SUPERIOR	330.833	53,3	484.748	70,3	46,5
INDUSTRIAS ALES	7.782	1,3	27.672	4,0	255,6
M. ELECTROMODERNO	12.672	2,0	28.015	4,1	121,1
INDUSTRIA HARINERA	3.113	0,5	1.500	0,2	-51,8
MOLINERA MANTA	5.822	0,9	33.484	4,9	415,1
CORDILLERA (Suc.J.P.)	15.552	2,5	10.062	1,5	- 35,3
MOLINO CATEDRAL	68	0,01	1.864	0,3	2641
SEABOARD (M. ECUADOR)	46.785	7,5	2.885	0,4	- 93,8
MOLINOS SAN LUIS	5.669	0,9	19.820	2,9	249,6
MOLINO LA UNION	127.133	20,5	41.429	6,0	- 67,4
AFABA	65.593	10,6			- 100
POFASA			5.000	0,80	100
AVESCA			3.000	0,4	100
AVICOLA SAN ISIDRO			18.961	2,7	100



INCUBADORA ANHALZER			1.351	0,2	100
SECADO OTROS			9.238	1,3	100
<b>TOTAL VENTAS SERVICIOS</b>	<b>621.021</b>	<b>100</b>	<b>689.607</b>	<b>100</b>	<b>11 %</b>
<b>TOTAL VENTAS TERCEROS</b>	<b>290.189</b>	<b>100</b>	<b>204.862</b>	<b>100</b>	<b>-29,4 %</b>

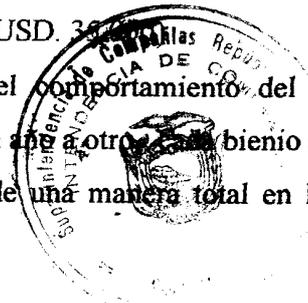
En cuanto a los grupos avícolas la ausencia de Afaba en este año fue compensada solo parcialmente (50 %) por el grupo Avesca – Pofasa – Anhalzer, de modo que en este segmento de clientes se acusa una desmejora en ventas, explicable en términos de costos de oportunidad de puertos, como se señaló anteriormente.

Respecto de los ingresos no operacionales, estos aparecen notoriamente inflados (USD. 24.000) por la devolución que hiciera el seguro mediante arreglo comercial de parte del costo del siniestro experimentado en la bodega plana, como consecuencia de los movimientos telúricos habidos en la ciudad de Manta durante el primer trimestre del año.

### GASTOS:

En todo caso si es importante señalar que para un volumen de importación 25 % más alto, el nivel de gasto general se redujo en 1,4 %, lo que habla de un manejo más eficiente del gasto. Los rubros de mayor incidencia fueron :

- 1) Otros Administrativos ( + 198 % de 2004): En este grupo de gastos se incluyó contingentes como la pérdida por el siniestro de la bodega plana ( USD. 55.497), además de cuentas incobrables antiguas de Industrias Ales (USD. 7.719) y retenciones en la fuente extemporáneas de devolución (USD. 5.535). Excluyendo estos el grupo de gasto está exactamente en el mismo nivel del 2004 (USD. 39.200).
- 2) Servicios, Mantenimiento ( - 48 % de 2004): el comportamiento del gasto de mantenimiento de planta ha sido de alternancia de un año a otro, cada bienio se vienen realizando trabajos preventivos de mantenimiento de una manera total en la planta.

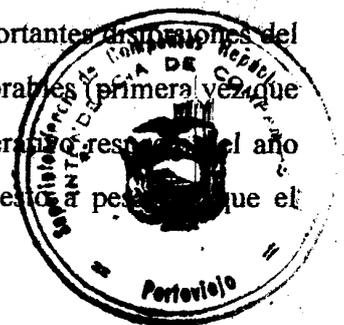




# ENSILALES

Como se explicó en el informe 2004 esto ya se realizó ese año, en consecuencia este año esa carga ha bajado. Sin embargo es importante considerar que ya han transcurrido 9 años desde que la planta inició operaciones y ha estado expuesta a un uso mas intensivo los últimos años, lo que exige de un progresivo y permanente mayor cuidado. Consideramos que esta política ha sido la correcta, pues no se ha sufrido contratiempos de ninguna clase pese a la presión a la que está sometida, siendo como es un eslabón crítico dentro de la cadena de abastecimiento del Grupo.

- 3) Materiales, bodegas externas ( - 27,5 respecto 2004): a diferencia del año 2004, el comportamiento de las importaciones del Grupo Superior fue mucho más moderado en el sentido del número de variedades de producto ingresadas, lo que permite un manejo menos costoso del inventario, por efecto de un uso mas eficiente del espacio de almacenamiento propio, la disminución de costos de operación y sobre todo el evitar la contratación de bodegas externas. Este punto resulta crítico en el manejo de costos de Ensuperior S.A. y en el futuro va a determinar su rentabilidad o no.
- 4) Maquinarias contratadas:( - 47 % respecto de 2004): análogamente al anterior, hemos contratado sustancialmente menos tiempo de maquinaria externa para la bodega plana en función de que por el efecto de almacenar menos variedades fue posible hacer un uso más intensivo de los silos, consiguiendo este importante ahorro. Nuevamente expresamos el criterio de que si se va a mantener la bodega plana como pulmón y no se va a ampliar el número de silos (de diversas capacidades), consideramos que sería recomendable adquirir maquinaria propia (cargadora frontal).
- 5) Prácticamente en todos los demás rubros han existido ahorros importantes, lo que se ha visto reflejado en el P & G I, pues sin tomar en cuenta las importantes disminuciones del siniestro en bodega plana y el reconocimiento de cuentas incobrables (primera vez que se lo hace en esta empresa), se ha obtenido menos gasto operativo respecto al año anterior (de USD. 751.315 a USD. 672.220, - 10,53 %), y esto a pesar de que el volumen de carga recibida y almacenada total fue mayor.



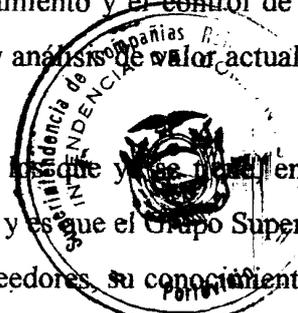


# ENSILALES

## CONCLUSIONES:

Es notorio que a pesar de haber ajustado de manera importante un gasto que se manifiesta por tendencia rígido, seguimos estando en el campo de las pérdidas; por esta razón pensamos que en promedio tenemos una estructura de tarifas baja. Es importante seguir en la línea del esfuerzo por recortar costos operativos, en este sentido se ha demostrado que con una política que racionalice más la importación de materia prima en el sentido de una distribución más equitativa todos los meses, sin concentrar tanto al primer cuatrimestre, e importando menos variedades (cuatro a lo sumo) se pueden lograr importantes ahorros, por efecto de usar menos bodegaje externo y usando mas intensamente los silos en detrimento de la bodega plana que tiene un costo operativo mas alto. La otra alternativa, si es que se hace difícil reducir el número de variedades a importar sea por oportunidades de precio o simplemente porque eso es lo que el mercado ofrece, es considerar el proyecto de ampliación de la capacidad de almacenamiento con silos de menor tonelaje (4 de 2.000 cada uno) que permitan recibir saldos menores, evitando que mantengan cautivos a los silos de gran capacidad, permitiendo recibir mayor número de variedades y mejorando la calidad del almacenamiento y el control de los lotes enormemente. Un análisis de costos y ahorros incrementales y análisis de valor actual de este proyecto se encuentra en el Anexo 4.

La captación de nuevos clientes o el aumento de la fidelidad de los que ya tenemos en el futuro, me parece que va a depender de algo que ya se señaló arriba, y es que el Grupo Superior puede explotar sus escalas de compra y buenas relaciones con proveedores, su conocimiento y prestigio en la compra de granos, y sus instalaciones en Manta para transformarse en un vendedor de trigo, y de ese modo transferir inventarios a terceros a un mejor precio de almacenamiento, todo ello evidentemente con una buena programación sin comprometer sus flujos de materia prima ni su capital de trabajo. Esto es lo que ha sucedido con el Molino San





Luis, donde se han creado ahorro de almacenamiento para el Grupo y con la misma materia prima un mejor volumen de ventas para Ensuperior S.A. por la vía del precio.

Considero que el futuro de la empresa y el del manejo de la materia prima del Grupo Superior al que se debe, está también atado a las circunstancias del Puerto de Manta y del actual proceso de concesión que se lleva a cabo, por tanto es algo sobre lo que hay que mantenerse vigilante. No está demás señalar que ahora que la empresa responde a un solo grupo empresarial los retos son grandes a la vez que las oportunidades en el futuro.

De los señores accionistas,

**DIEGO TRUEBA CHIRIBOGA**

GERENTE ENSUPERIOR S.A.

Adjunto anexos resúmenes resultados comparativos año 2005, Estados Financieros, Auditorias e Informe Comisarios 2005.

