

CASO MOLINOS ROA S.A.

HISTORIA EMPRESARIAL

CARLOS ANDRES BERNAL LEAL

SAMUEL EDUARDO TOVAR GARCIA

CARLOS ALBERTO SANDOVAL ZAMBRANO

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA

2013

CASO MOLINOS ROA S.A.

HISTORIA EMPRESARIAL

CARLOS ANDRES BERNAL LEAL

SAMUEL EDUARDO TOVAR GARCIA

CARLOS ALBERTO SANDOVAL ZAMBRANO

INFORME FINAL DE INVESTIGACION PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

TUTOR

ALFONSO MANRIQUE

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION FINANCIERA

NEIVA

2013

**TABLA DE CONTENIDO**

Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción .....	9
Capítulo 1: Sector Arrocerero en el Departamento Del Huila.....	10
Rentabilidad.....	11
Posición de los Agricultores.....	12
Compromisos Departamentales.....	13
Producción en el Huila .....	14
Capitulo 2: Políticas Económicas y Gubernamentales del Sector .....	15
Entidades Descentralizadas al Ministerio.....	16
Fedearroz .....	17
Consumidores Colombianos Pagan El Arroz Más Caro De La Región.....	19
Capitulo 3: Historia Empresarial de Molinos Roa S.A.....	22
Capítulo 4: Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos.....	25
Arroz Roa .....	26
Arroz 10.....	26
Arroz Roa con Fibra .....	26
Arroz Roa Integral .....	26
Arroz Roa Saborizado .....	27
Sopas de Arroz Roa .....	27
ApanaRoa .....	27

<b>CASO MOLINOS ROA S.A.</b>	<b>4</b>
Arroz con leche Roa .....	28
Capitulo 5: Estrategia Empresarial .....	29
Valores Empresariales .....	29
Integridad.....	29
Responsabilidad.....	29
Respeto .....	30
Principios Empresariales .....	30
Calidad.....	30
Excelencia en el servicio .....	30
Espíritu de trabajo en equipo.....	30
Innovación .....	30
Actividades Estratégicas.....	31
Capitulo 6: Análisis Financiero a Molinos Roa S.A.....	38
Razones e Indicadores Financieros de Molinos Roa S.A.....	43
Razones de Liquidez.....	43
Razones de Actividad .....	43
Razones de Endeudamiento.....	44
Razones de Rentabilidad .....	45
Escenario de Construcción o Destrucción de Valor .....	45
Capítulo 7: Responsabilidad Social Empresarial .....	47
Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social – ICONTEC (Colombia) 26000 .....	48

Fundación Amigos Como Arroz.....	50
Servicios .....	51
Logros .....	52
Jóvenes Semillas.....	53
Cinco Años Sembrando Futuro .....	54
Jóvenes Cosecha .....	55
Expectativas.....	56
Alienergy .....	57
Cascarilla como sustituto de Combustibles fósiles.....	58
Obtención y utilización de cenizas de alta calidad provenientes de la cascarilla de arroz para uso en el mercado de la construcción .....	58
Capítulo 8: Conclusiones .....	60
Bibliografía .....	64

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1 Precios del Arroz por Países .....	20
Tabla 2 Análisis Financiero Balance General Comparativo.....	40
Tabla 3 Análisis Financiero Estado de Resultados Comparativo .....	42
Tabla 4 Razones de Liquidez.....	43
Tabla 5 Razones de Actividad .....	44
Tabla 6 Razones de Endeudamiento.....	44
Tabla 7 Razones de Rentabilidad.....	45
Tabla 8 Creación de Valor Molinos Roa S.A. ....	46

### **Resumen**

El sector arrocero ocupa un lugar muy importante en la economía del departamento del Huila, región donde nació la empresa Molinos Roa S.A., quien es actualmente no solo la compañía más grande de este departamento, sino también la empresa procesadora y comercializadora de arroz más importante de Colombia.

Durante su trayectoria empresarial, Molinos Roa S.A. ha enfocado sus estrategias gerenciales al logro de objetivos basados en principios y valores corporativos. El estudio de su historia empresarial da un reflejo de la pujanza y visión de sus gestores y administradores. Sin embargo, el impacto que para el negocio de la industria arrocera trae la firma de los tratados de libre comercio, así como el contrabando desmedido de este cereal y el incremento de la competencia tanto legal como ilegal, han puesto a prueba a Molinos Roa S.A., quien ha visto impactados sus Estados Financieros y la generación de valor como empresa.

Aun así, esta empresa huilense, cuenta con una excelente imagen corporativa, no solo por la calidad de sus productos, sino también por los importantes aportes que realiza a la comunidad, en especial a los niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, todo a través de su Fundación Amigos como Arroz, convirtiéndose en una empresa Socialmente Responsable y ejemplo y punto de referencia para las demás empresas de la región.

Palabras Clave: Estrategia, Historia Empresarial, Inversión, Rentabilidad, Creación de Valor, Tratado de Libre Comercio.

**Abstract**

The rice sector occupies a very important place in the economy of the department of Huila, the region where it was born Molinos Roa S.A., who is now not only the largest company in this department, but the processor and marketer of Colombia's most important rice .

During its business career, Molinos Roa S.A. has focused its management strategies to achieve objectives based on principles and corporate values. The study of business history gives a reflection of the tenacity and vision of its managers and administrators. However, the impact to the business of the rice industry brings the signature of free trade and unbridled smuggling of rice and increasing competition both legal and illegal, have been tested to Molinos Roa S.A., who has been impacted its financial statements and the creation of value as a company.

Even so, this company Huila, has an excellent corporate image, not only for the quality of its products, but also for the important contributions made to the community, especially children and young people in vulnerable situations, all through its Foundation Amigos Como Arroz, becoming a socially responsible company and example and benchmark for other companies in the region.

Keywords: Strategy, Business History, Investment, Profitability, Value Creation, Free Trade Agreement.

## Introducción

En la actualidad, el crecimiento ha pasado a ser uno de los principales objetivos de las empresas. Además, si dicho crecimiento es mantenido en el tiempo de forma equilibrada, puede ofrecer un desarrollo sostenible que garantice la supervivencia de las propias empresas. (*Ramos, 2005*)

Molinos Roa S.A. es una empresa que hoy por hoy se constituye, en su género, en una de las mejores del país. Sin embargo, han existido situaciones adversas que pudieron haber afectado su crecimiento, como lo son entre otras la globalización y el contrabando de arroz. Teniendo en cuenta este panorama del sector surge el siguiente interrogante:

¿Cuáles han sido los factores de crecimiento de ésta empresa a través de su historia?

Para lograr responder a esta pregunta se ha desarrollado un análisis de información recopilada sobre la empresa Molinos Roa S.A. utilizando para este fin el método inductivo y deductivo, al igual que un análisis a sus principales estados financieros correspondientes a los años 2009, 2010 y 2011, con lo cual se espera obtener los resultados objeto de estudio.

Con ésta investigación se busca indagar en los factores condicionantes del crecimiento empresarial de Molinos Roa S.A., aportando evidencia empírica que contribuya a la determinación y evaluación de los factores que deben incorporarse a la modelización del crecimiento.

## Capítulo 1: Sector Arrocerero en el Departamento Del Huila

En el Departamento del Huila se han venido presentando una serie de situaciones adversas dentro del sector arrocerero como lo son los bajos precios, las importaciones del grano, el alto costo de los insumos y el contrabando, dejando contra la espada y la pared a los agricultores huilenses.

Los últimos años no han sido buenos para los productores de arroz en el Huila y en el país. A la fluctuación constante y los bajos precios que han afectado tan duramente el sector, se agregan los efectos nocivos por la entrada ilegal del grano de contrabando en el departamento.

“Si a esto le sumamos las importaciones del Tratado de Libre Comercio, así como las importaciones de Perú y Ecuador, esto equivale a un repunte del precio y los agricultores, con el precio actual, están perdiendo dinero y nadie siembra para perder”, manifestó en diálogo con el diario LA NACIÓN, Rafael Hernández Lozano, gerente Nacional de Fedearroz. (Piragauta, 2013)

Asimismo, durante el transcurso del año, las condiciones climatológicas no han sido las mejores y en los cultivos se han tenido que afrontar serios problemas fitosanitarios como hongos, insectos y plagas en general.

“Las temperaturas afectan la producción, porque en condiciones fisiológicas la planta del arroz necesita de una determinada temperatura, que no sea ni muy alta ni muy baja. Las plantas necesitan más de 450 kilocalorías, que por ejemplo, en este momento no se han dado. Mientras

esto no pase, los rendimientos no van a mejorar”, aseguró Francisco García, director Ejecutivo de Fedearroz seccional Huila. (Piragauta, 2013)

### **Rentabilidad**

Actualmente la carga de 125 kilos de arroz cuesta \$115.000 pesos. En una hectárea en condiciones normales se producen 100 bultos de 62,5 kilos, lo que representaría un valor total de \$5'750.000 pesos. Sin embargo, el total de los costos de producción para una hectárea, incluidos fertilizantes, semillas y mano de obra, oscila entre \$5'500.000 y \$6'000.000 de pesos.

Esto quiere decir que si el agricultor es propietario logra salvar la inversión del cultivo, pero no le generarán ganancias. Los problemas se acrecientan cuando en una hectárea no se logran sacar más de 100 bultos por las condiciones del terreno, el clima o los problemas fitosanitarios. Asimismo, los altos costos de los insumos afectan a los agricultores, ya que no reciben ningún subsidio del Gobierno Nacional.

“Los fertilizantes obedecen a un precio internacional y tiene mucho que ver con el petróleo. Considero que el agricultor debe someterse al programa que desarrolla la federación, que implica menos consumo de semillas, fertilizantes, aguas y plaguicidas. Hay que hacer más competitivos y más eficientes”, expresó Rafael Hernández Lozano. (Piragauta, 2013)

A este desolador panorama se suma la guerra de precios por el arroz importado, producto de tratados comerciales internacionales y el número indeterminado de toneladas que entran de

manera ilegal. Con una producción tan abundante de grano en el departamento y en el país, los agricultores insisten en que las importaciones los están arruinando.

“Estamos en conversaciones con el Gobierno Nacional y con la industria, estamos pendientes de un inventario a nivel nacional de los molinos, de los arroces que están en poder de la industria y el comercio, para saber exactamente con qué cuenta el país y si realmente son tan importantes las importaciones de Ecuador y Perú”, manifestó el Gerente Nacional de Fedearroz. (Piragauta, 2013)

Para el Director Ejecutivo de Fedearroz seccional Huila, es importante que en este momento se disminuyan los costos, se planifiquen las épocas de siembra y se programen los cultivos. “En momento de crisis hay que reducir los costos de producción con agronomía y uso de maquinaria adecuada, incrementar los rendimientos con genética y agronomía, incrementar márgenes del productor con integración y compensar con subsidios a los cultivadores”, manifestó el directivo. (Piragauta, 2013)

### **Posición de los Agricultores**

El pasado viernes 8 de febrero los arroceros a nivel nacional protestaron por su difícil situación. Los agricultores huilenses salieron a las calles de Neiva exigiéndole al Gobierno Nacional mejores condiciones para cultivar el cereal, sin tener que trabajar a pérdida. Cultivadores de Usoalfonso, Asoporvenir, Asojuncal, Tesalia y Campoalegre, exigieron un precio de sustentación por carga, acorde a los gastos que acarrea el cultivo.

Asimismo, pidieron que se vigile el contrabando de arroz proveniente de las zonas fronterizas, que se cierren las importaciones y que se destine inversión para tecnología, una importante carencia de los cultivadores colombianos para ser más competitivos.

“La agricultura colombiana, especialmente los arroceros, estamos afectados porque el Gobierno no toma medidas para asegurarnos. Nuestro futuro y nuestro bienestar está en riesgo, por esto exigimos un precio de sustentación por carga mínimo de 130.000 pesos. Exigimos que se cierren las importaciones y se controle el contrabando para que no nos arruinen”, expresó el cultivador Andrés Charry. (Piragauta, 2013)

Los manifestantes aseguraron que al país entran más de 400.000 toneladas de arroz de contrabando anuales y que las autoridades poco hacen para redimir esa situación.

### **Compromisos Departamentales**

Luis Arturo Rojas Charry, presidente Nacional de la Junta Directiva de Federriego, aseguró que en reunión con el gobernador (e) del Huila, Julio César Triana se realizaron importantes compromisos por parte de la administración departamental. “Se reactivará el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG), que se constituye en una especie de fianza para el agricultor, el fortalecimiento de la investigación con Corpoica y el incentivo económico a la Asistencia Técnica Directa Rural. Hay unos dineros para que sean incorporados y se haga asistencia técnica”, manifestó. (Piragauta, 2013)

“Tendremos que ver la respuesta del Gobierno, de modo que estaremos atentos a la cumbre de gobernadores, a la que asistirá el Ministro de Agricultura y Presidente. De acuerdo a eso, vamos a tomar nuestra posiciones respecto al cambio de precio, que obviamente debe subir; debe haber proporcionalidad entre el precio de compra de paddy verde y los precios de venta de arroz blanco para el consumo de la comunidad”, reiteró. (Piragauta, 2013)

**Producción en el Huila**

17 municipios huilenses producen arroz. Los mayores productores son Campoalegre, Palermo, Yaguará, Tello, Villavieja y Aipe.

## Capítulo 2: Políticas Económicas y Gubernamentales del Sector

En Colombia las políticas, leyes, decretos y demás normas por las que se encuentran regidas la Agricultura, específicamente el sector Arrocero, están administradas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, despacho que fue creado por la ley 25 del 8 de octubre de 1913 como "Ministerio de Agricultura y Comercio", por un proyecto de ley presentado al Senado por Rafael Uribe Uribe.

El primer Ministro de Agricultura y Comercio fue Jorge Enrique Delgado, quien asumió las funciones el 7 de agosto de 1914, bajo la presidencia de José Vicente Concha como directo representante del Presidente de la Republica.

El general Pedro Nel Ospina nombró Ministro de Agricultura a Antonio Paredes el 7 de agosto de 1922, pero la cartera fue suprimida el 31 de diciembre de 1923. La ley 100 de 1931 restableció el Ministerio de Agricultura y Comercio, pero esta solo pudo entrar en vigencia a partir de 1934 debido a la Guerra colombo-peruana. El Ministro nombrado por Enrique Olaya Herrera fue Sinforoso Ocampo quien debió reorganizar esta cartera. En esta época también se creó la Caja Agraria, la cual fue inicialmente una sección del Banco Agrícola Hipotecario, existente desde 1924.

Al asumir la presidencia Eduardo Santos en 1938 sancionó la ley 96 por medio de la cual fusionó el Ministerio de Industrias y Trabajo con el Ministerio de Agricultura y Comercio en el nuevo "Ministerio de Economía Nacional" y nombró como titular a Jorge Gartner. La institución

permaneció nueve años hasta que la Ley 75 del 24 de diciembre de 1947 dividió el Ministerio de Economía en dos: Ministerio de Industria y Comercio y Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Durante las décadas siguientes la población pasó a concentrarse en las ciudades. En 1960 se expidió la ley 135 que dio inicio a la reforma agraria creando el Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA). Esta ley fue complementada por la ley 1 del 26 de enero de 1968.

La ley 101 del 23 de diciembre de 1993 estableció el desarrollo agrario y pesquero en el país de acuerdo con los artículos 64, 65 y 66 de la Constitución. En complemento a esta ley se dictó el decreto 1279 del 22 de junio de 1994 a través del cual se reestructuró el Ministerio de Agricultura y se le dio el nombre actual de "Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural".

El Decreto 2478 de 1999 regula el funcionamiento del Ministerio, establece su organización actual y da pautas para el funcionamiento de las entidades y corporaciones adscritas.

### **Entidades Descentralizadas al Ministerio**

Las entidades descentralizadas del sector son: las adscritas (ICA, INCODER), las vinculadas (bolsa nacional agropecuaria, BANAGRO S.A, FINAGRO, VECOL S.A, COMCAJA, ALMAGRARIO S.A, corporaciones de abastos), las corporaciones de participación mixta (corpoica, CCI), y los planes programas y fondos del sector.

**Fedearroz**

El año de 1947 del cual data la fundación de la Federación Nacional de Arroceros FEDEARROZ, hacia parte de una época en Colombia en la que empezaron a aparecer los primeros síntomas de intervención programada del Estado en la Economía, que se inició con la llamada Revolución en Marcha de los cuales hicieron parte la reforma constitucional de 1936 y la ley 200 del mismo año.

Las dificultades de los agricultores de arroz de Ibagué, Espinal, Saldaña, Ortega, Alvarado, Venadillo, Lérída, Ambalema y Armero se animaron a reunirse y conformar una agremiación que los representara ante el estado.

Fue Gildardo Armel, hombre proveniente del café y de sus zonas de cultivo, nacido en Chinchiná y dedicado desde sus primeros años a comprarlo con destino a la exportación y más tarde vinculado como arrocero a sus haciendas Rosalda y Arielandia, ubicadas cerca de Ortega, quien contagió de entusiasmo y condujo a sus colegas de oficio emprender la feliz iniciativa. Valentina de Armel recuerda que las primeras reuniones para crear lo que hoy es la Federación Nacional de Arroceros, se efectuaron con cultivadores de la región del Tolima.

Armel invitó en principio a Delio Suárez, Guillermo Laserna y José Raad para que lo acompañaran en esta empresa. Fue así, como atendiendo su invitación, se reunió un nutrido grupo de agricultores en la tarde del miércoles 28 de mayo de 1947, en el Hotel Lusitania de Ibagué, tradicional sitio de encuentro de productores, molineros y comerciantes, donde se

discutían habitualmente asuntos generales referentes al mercado del grano. Sin embargo, esta vez la cita era más específica y definitivamente histórica.

Luego se sumaron otros destacados cultivadores y con el correr de los días, asistían más y más interesados. Con el proyecto en ciernes, la Federación de Arroceros del Tolima se consolidó con el tiempo como gremio y empezó a tener una mirada sobre todo el país.

El 31 de enero del año siguiente, se celebró en la misma ciudad la primera Asamblea Departamental de arroceros en la cual se dieron a conocer los estatutos y la personería jurídica debidamente expedida por las autoridades.

Una vez formalizada la existencia legal y organizacional de la Federación, se celebró su primer Congreso Nacional en el Club de Leones, con la presencia de Santiago Trujillo Gómez, como Ministro de Agricultura.

A partir de aquel momento, la institución prosiguió su marcha hacia el futuro, amparada en una representación auténtica de la vida nacional y financiada con un aporte voluntario de cinco centavos por bulto y de cinco arrobas de arroz paddy, sobre la base de un aforo de veinticinco bultos por hectárea - cosecha, que era la misma tarifa con la cual venían contribuyendo, desde su fundación, los arroceros del Tolima.

Con posterioridad, durante el IV Congreso Nacional de Arroceros realizado en Cali en mayo de 1952, se acordó que la celebración del Día del Arroz sería el 28 de mayo de cada año, pidiendo al gobierno nacional que acepte esta fecha por medio de providencia.

El mismo certamen, se acordó por unanimidad designar a Gildardo Armel como Presidente Honorario de la Federación, tras su renuncia irrevocable como gerente. Sin embargo, el señor Jorge Ruiz Quiroga, pionero en el cultivo fomentó e impulsó la tecnificación y las nuevas variedades, permitiendo organizar la venta de insumos.

Consiguió apoyo por parte de la banca en beneficio del sector arrocero, lideró el desarrollo agroindustrial y la tecnificación del cultivo iniciando una nueva era para la permanencia y rentabilidad del sector, lo que trajo consigo la proyección a nivel nacional de la Federación. (Fedearroz, 2013)

### **Consumidores Colombianos Pagan El Arroz Más Caro De La Región**

El debate sobre los altos costos del arroz en el mercado interno, apenas comienza. No es para menos, si se tiene en cuenta que actualmente los colombianos que registran un consumo per cápita al año de 37 kilogramos de arroz, están pagando por el alimento el precio más caro de América Latina y el segundo más caro del mundo después de Japón.

Tabla 1 Precios del Arroz por Países

<b>PRECIOS DEL ARROZ POR PAÍSES</b>				
<b>Precios de arroz blanco al consumidor</b>				
	Costo CIF (en puerto colombiano)	Arancel	Ton en pesos	Ton por kilo
Ecuador	<b>\$799</b>	<b>0%</b>	<b>1.438.200</b>	<b>1.438</b>
Perú	<b>\$623</b>	<b>0%</b>	<b>1.121.400</b>	<b>1.121</b>
Uruguay	<b>\$549</b>	<b>64%</b>	<b>988.200</b>	<b>988</b>
Argentina	<b>\$553</b>	<b>69%</b>	<b>995.400</b>	<b>995</b>
Vietnam	<b>\$503</b>	<b>94,8%</b>	<b>905.400</b>	<b>905</b>
EE.UU.	<b>\$685</b>	<b>80%</b>	<b>1.233.000</b>	<b>1.233</b>
Tailandia	<b>\$613</b>	<b>80%</b>	<b>1.103.400</b>	<b>1.103</b>
Colombia	<b>\$1.132</b>		<b>2.037.600</b>	<b>2.037</b>

Fuente: Cámara Induarroz Andi/Uruguay: ACA/ Brasil: CONAB /Estados Unidos: USDA (Cálculos de equiv a paddy verde, Induarroz) /Perú: Minagricultura/ Ecuador: Precios Oficiales/Colombia: Fedearroz Gráfico: LR

Fuente: [www.larepublica.com](http://www.larepublica.com), (2013)

Cuando se hace un comparativo de los precios del arroz blanco en el mercado local, frente a otros países latinoamericanos como Ecuador, Perú, Uruguay, Argentina, se confirma que en el país los costos para los consumidores se duplican. A octubre de 2012 el kilo de arroz blanco se vendió a \$2.035 (US\$1,15) en el mercado interno, mientras en Ecuador el alimento se cotizó a \$1.438 (US\$ 0,81), en Perú a \$1.121 (US\$ 0,63) y Uruguay y Argentina a \$988 (US\$ 0,56) y \$995 (US\$ 0,56), respectivamente.

Fuera de la región los precios finales del arroz siguen siendo inferiores a los que se registran en el país. Según datos de Induarroz a octubre de 2012- en Vietnam el kilo se vendió a \$905 (US\$ 0,51), en Estados Unidos a \$1.233 (US\$ 0,69) y en Tailandia a \$1.103 (US\$ 0,62).

De acuerdo con Jeffrey Fajardo, director de la Cámara Induarroz de la Andi, el principal factor que ha influido en el alto precio del alimento que se paga en el mercado colombiano, es el déficit de producción que registra el país. Este déficit, alcanza las 300.000 toneladas que actualmente no se cubren a través de importaciones legales.

Por este motivo, es que el pasado mes de octubre el Ministerio de Agricultura, autorizó la entrada de un contingente de 90.000 toneladas provenientes de la Comunidad Andina (CAN) integrada por Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia, que se suman a las cerca de 82.000 toneladas de arroz que pueden ingresar de Estados Unidos por el TLC.

No obstante, esta cartera ministerial confirmó que la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), realizará una investigación exhaustiva a la cadena de fijación de precios para encontrar una solución al respecto. (Ramirez, 2013)

**Capítulo 3: Historia Empresarial de Molinos Roa S.A.**

El 1 de Enero de 1956 llegó a Neiva el señor Rafael Vicente Roa Villamil (q.e.p.d.) como representante de la firma cafetera Buenaventura Rodríguez y Cía. LTDA, posteriormente el 18 de Mayo de 1958 llegó el señor Aníbal Roa Villamil a trabajar en Neiva en la misma compañía cafetera en unión con su hermano, desde entonces la preocupación mutua fue impulsar el desarrollo del Huila.

En 1960 se disolvió la compañía en mención y para la cual trabajan los hermanos Roa; desde esa fecha se dedicaron a trabajar en forma independiente en Neiva; sus intereses siempre estuvieron encaminados alrededor del arroz, negocio que comenzaron en 1961 y cuyos primeros intentos se realizaron en molinos alquilados.

Años después, llegó su otro hermano, don Ramón Hernando Roa Villamil (q.e.p.d.) y ya en el año 1968 iniciaron la constitución legal de una empresa familiar, evento que se llevó a cabo mediante escritura pública el 16 de Octubre del mismo año bajo la denominación de Rafael V. Roa V. Y Hmnos.

Para esa época los hermanos Rafael y Aníbal habían comprado un lote en el kilómetro 3 vía Neiva – Campoalegre donde a finales de 1968 empezaría la construcción de las instalaciones donde hoy funciona Molinos Roa S.A.

El 30 de diciembre la empresa traslada su domicilio a la ciudad de Bogotá y el 6 de agosto de 1991 la sociedad se transforma en anónima bajo el nombre de Molinos Roa S.A.

Molinos Roa S.A. Es una empresa procesadora y comercializadora de arroz, su objeto social es la producción, compra, venta, exportación e importación de frutos y bienes del sector agropecuario, así como toda clase de equipos, elementos e insumos para la misma actividad agropecuaria.

Sus máximos organismos son la Asamblea General, la Junta Directiva y el Gerente General y su suplente, quien a su vez es el Representante Legal, de quien depende la administración inmediata de la compañía, su representación legal y su gestión de negocios.

En Neiva la empresa creó una comercializadora de insumos cuyo objetivo es brindar apoyo y mejor servicio al agricultor en su cultivo de arroz y obtener una mejor materia prima; las instalaciones están ubicadas a unos cien metros de las instalaciones principales.

Hoy, con gran satisfacción se puede decir que Molinos Roa S.A., es el primero en su categoría en el país, producto de la pujanza de sus creadores, directivos y personal que laboran en la empresa. (Molinos Roa S.A., 2013)

En la actualidad la empresa ha evolucionado tanto en su capacidad productiva, que su misma planta procesa alrededor del 15 por ciento de la producción nacional arrocera. Además de

esto, emprendió la construcción de bodegas para el almacenamiento de fertilizantes, los cuales vende a bajo costo a los cultivadores.

En este sector, existe una regulación especial del precio, lo cual garantiza a los agricultores de la región una comercialización del producto en forma eficiente, aún en épocas de abundancia.

Molinos Roa S.A es una empresa líder en el mercado nacional arrocero, porque cuenta con una alta calidad en sus productos y además de esto es un ejemplo para la innovación en el país, ya que diariamente se dedica a buscar mejores formas de hacer las cosas y así mismo llevar a la empresa a la perdurabilidad.

#### **Capítulo 4: Innovación y Desarrollo de Nuevos Productos**

El arroz es un cereal rico en valores nutricionales. Adicional a esto es una fuente inagotable de energía, lo cual ayuda a estabilizar los niveles de azúcar en sangre, previniendo problemas físicos tales como agotamiento, fatiga y diabetes.

Su grano se encuentra recubierto de una cáscara la cual posee gran cantidad de proteínas, minerales y vitaminas, tales como el selenio, magnesio y fósforo, cualidades que permiten una fácil digestión en el organismo.

El arroz posee infinidad de aportes nutritivos, en su grano se encuentran hidratos de carbono en forma de almidón y proteínas. En el arroz con fibra se encuentran vitaminas del complejo B y vitamina E, además de potasio.

El arroz constituye la base de la dieta diaria de las dos terceras partes de la población mundial. (Molinos Roa S.A., 2013)

Molinos Roa S.A. es una empresa colombiana que a través de los años se ha ido posicionando como una de las empresas arroceras más importante del país liderando el mercado nacional y con proyección internacional, buscando siempre innovar en sus productos y procesos.

Entre sus principales productos están:

**Arroz Roa**

El arroz Roa es el producto bandera de Molinos Roa S.A. un aporte de la empresa a la alimentación con garantía de calidad de los Colombianos que lo convierten en el arroz más vendido y consumido en el país.

**Arroz 10**

Un arroz proveniente de los mejores cultivos de nuestro país, (variedades especiales del Huila y del Tolima), con los más altos y estrictos controles de clasificación y calidad para obtener 100% grano largo entero, 0% impurezas.

El Arroz 10 es un cereal con 0% grasa, 0% colesterol y de excelente desempeño en cocción; brindando toda la elegancia en las comidas.

**Arroz Roa con Fibra**

El Arroz Roa con fibra brinda todos los beneficios de la fibra, sin alterar la preparación y manteniendo el agradable sabor del arroz Tradicional. Es un arroz especial para aquellas personas que prefieren consumir alimentos naturales en su dieta cotidiana en busca de una alimentación balanceada y sana.

**Arroz Roa Integral**

Un producto de extraordinaria limpieza con una selección rigurosa para garantizar todos los beneficios del cereal entero. El Arroz Roa Integral es de gran alimento por su contenido de proteínas y vitaminas, así como, de fibra que lo hace de fácil digestión. Es especial para personas

que prefieren alimentos naturales en su dieta cotidiana y que los requieren para obtener una alimentación balanceada y sana. Por ser un cereal entero exige una mayor hidratación en la preparación.

### **Arroz Roa Saborizado**

Dando respuesta a las necesidades de un mundo de cambios rápidos Roa ofrece a los consumidores colombianos los Arroces con Sabor, una multiplicidad de sabores desarrollados tomando en cuenta la tradición nacional en la preparación y el sazón como reflejo del buen gusto de los paladares de sus consumidores. Y algo muy importante: son fáciles de preparar.

### **Sopas de Arroz Roa**

Provenientes de la mejor cocina nacional Roa presenta las Sopas de Arroz Roa. Estas deliciosas sopas tienen el sabor de la cocina de nuestras casas; la sazón de nuestras madres y abuelas. Son fáciles y rápidas para preparar ya que son elaboradas por quién más sabe de arroz en Colombia, Molinos Roa S.A

### **ApanaRoa**

Apanaroa es uno de los productos de la nueva línea de delicias Roa. Es un Apanador hecho a base de harina de arroz, con el que se logran magníficos apanados en un menor tiempo y con un delicioso sabor.

**Arroz con leche Roa**

El arroz con leche quizá sea el postre más conocido por todos, una receta tradicional que ha pasado por años de generación en generación, sin embargo, los tiempos cambian y cada vez se hacen más necesarias las preparaciones simples y prácticas, atendiendo a estas necesidades Roa presenta su nuevo Arroz con Leche, una forma sencilla y rápida de disfrutar de este delicioso postre. (Molinos Roa S.A., 2013)

Molinos Roa S.A. también cuenta con Ingenieros Agrónomos calificados para brindar Asesoría Técnica para el cultivo del arroz, desde su inicio con la preparación de suelos hasta su recolección

Capacita a sus agricultores permanentemente mediante giras, charlas técnicas, videos, folletos entre otros.

Asesora sobre prácticas apropiadas para un manejo rentable y sostenible del cultivo del arroz como manejo de riego y suelos, trasplante manual, labranza mínima y soca tecnificada.

La empresa pone al servicio equipos de trabajo para nivelación láser con financiación hasta 3 cosechas, caballoneo, sembradoras a precisión, análisis de suelos y mediciones de compactación.

## Capítulo 5: Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

La estrategia empresarial, a veces también llamada gestión estratégica de empresas, es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. (Wikipedia, 2013)

Molinos Roa S.A. ha desarrollado una estrategia empresarial basada en el cumplimiento de valores y principios empresariales que en la actualidad son uno de sus mayores orgullos y los responsables de su éxito en la industria arrocera a nivel nacional. Estos son:

### Valores Empresariales

**Integridad.** Es actuar con honestidad, liderar con el ejemplo personal, siendo fieles a los principios y valores humanos que rigen el actuar en la empresa.

**Responsabilidad.** Capacidad de responder y dar cuenta de sus actos.

**Respeto.** Capacidad que se adquiere para entender, comprender, tolerar y aceptar el criterio de los demás

### **Principios Empresariales**

**Calidad.** Es el sistema integrado entre procesos y personas que armonizados logran satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes, consumidores, accionistas, estado, sociedad y medio ambiente.

**Excelencia en el servicio.** Orientan la conciencia individual y colectiva del talento interno de la organización hacia procesos de calidad en el servicio.

**Espíritu de trabajo en equipo.** Se evidencia en la capacidad del colaborador para compartir ideas, diseñar planes e implementar acciones de manera conjunta para el logro de objetivos comunes.

**Innovación.** Búsqueda continua de nuevas formas de hacer mejor las cosas, capitalizando y aprendiendo activamente de los errores y éxitos; liderando nuevas propuestas que lleven a un mejoramiento continuo. (Molinos Roa S.A., 2013)

Para Molinos Roa, su estrategia no ha sido más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno.

La toma de estas decisiones se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores.

Las acciones que ha realizado Molinos Roa como se podrá observar a continuación, no consisten solamente en tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

### **Actividades Estratégicas**

A continuación se presentan las acciones que la empresa Molinos Roa ha ido desarrollando desde sus inicios y durante su historia empresarial y que hoy la han llevado a ser la industria arrocera más grande de Colombia:

**1958:** Rafael Vicente y Aníbal Roa Villamil se unen en Neiva para trabajar en una compañía cafetera y de manera simultánea comenzar a soñar con el negocio del arroz.

**1960:** La compañía para la que trabajan los hermanos Roa Villamil se disuelve, pero Rafael y Anibal deciden trabajar por su cuenta e inician los procesos de compra de café. En agosto del mismo año, crean la empresa bajo el nombre de: “Rafael Vicente Roa Villamil, Negocios de Café”.

**1961:** Viendo que el Huila es una zona apta para el cultivo y producción de arroz, los hermanos Roa Villamil inician la compra de sus primeros granos, para ellos mismos buscar en

lotes el producto, acordar con los dueños de cultivos el precio y rentar patios, molinos para el secado, proceso de almacenamiento y trilla.

**1966:** Las compras de arroz Paddy verde (arroz con cáscara) ya superaban las 1.000 toneladas, el precio de carga \$134 pesos, la venta se hacía en sacos de fique de 75 kilos a \$245 pesos, a comerciantes mayoristas en Neiva y algunos en Bogotá. La nómina 10 obreros en patios, un bodeguero y una secretaria, eran los encargados de atender y recibir el producto.

**1968:** Instauran su sede definida en Neiva, e inician la compra y adecuación de las instalaciones de Molinos Roa S.A. El mismo año se une a la sociedad un tercer hermano Ramón Hernando Roa Villamil.

Siendo ya propietarios de un pequeño lote y una sociedad constituida, adquieren un molino con capacidad de trilla de 3.750 kilos de arroz excelso por hora. El proceso de secado de arroz se hace en patios alquilados y albercas; el cargue y descargue de las albercas se hace a paleo (proceso de trilla) y con personal contratista. El descascarado con descascaradores de piedra fundida con esmeril, cloruro de potasio y magnesita.

**1973:** Este año amplian su capacidad de recibo de Paddy, montando torres secadores, por limpiadoras y transportadoras de gran capacidad para atender las exigencias del mercado y para mejorar la producción de arroz.

**1974:** Los tres hermanos Roa dejaron por completo el negocio del café y empezaron a trabajar para vender su producto empaquetado en varias presentaciones. Para tal fin, adquieren cuatro máquinas empaquetadoras sencillas, que se cargan manualmente. El grupo obrero femenino (seis personas) que se ocupa de esta labor y a finales del mismo año se empieza la venta en presentación de arrobas a granel.

**1975:** Para este momento el precio y presentación de las primeras ventas: en arrobas a 95\$ poco después se hace la bolsa de 5 kilos a \$40 cada uno. En 1975 se instala otro molino, marca EMC, con capacidad de 5.250 kilos de arroz excelso por hora, complementando la producción del molino Cóndor para así aumentar su capacidad de producción a 8.250 kilos de arroz excelso por hora.

**1982:** A nivel administrativo Roa entra en la era moderna de los computadores, sistematizando la parte contable, en las demás áreas. Como existían máquinas de escribir y calculadoras manuales, estas fueron remplazadas en la medida de su crecimiento y su modernización.

**1983.** Se eliminó la venta del grano en sacos de 75 kilos, pero ampliando su venta y empaquetado en otras presentaciones.

**1984:** Lamentablemente fallece Rafael Vicente Roa Villamil. Fue una gran pérdida para la sociedad huilense, como uno de los gestores y socio; a raíz de su muerte la razón social

cambia a Rafael V Roa V Hermanos y Sucesores, siguiendo su funcionamiento y el curso de la empresa que con tanto esfuerzo y dedicación habían iniciado con su hermano Aníbal.

**1985:** Realizan su primera campaña publicitaria en televisión. Hace por primera vez aparición Mustafá, ícono de recordación de la marca, quien bajo la frase: “Las señoras de Roa”, logró ser una de los comerciales más recordados de la historia de la televisión nacional hasta el día de hoy.

**1991:** La empresa crece notablemente y la sociedad se convierte en anónima bajo el actual nombre de Molinos Roa S.A. Los máximos organismos quedan compuestos por: La presidencia, en cabeza del señor Aníbal Roa Villamil. La junta directiva: La gerencia general, en cabeza del señor Hernando Solano Calderón, quien a su vez es el representante legal y de quien depende la administración inmediata de la compañía y su gestión de negocios.

Molinos Roa S.A empieza su expansión por la geografía colombiana. El 9 de septiembre del año 1991, en la ciudad de Medellín, se abre la segunda agencia de la compañía en el país. La primera se inauguró en 1982 en Bogotá.

**1992:** Debido a la competencia tecnológica, se adquieren máquinas de selección electrónica para mejorar la presentación del grano. Asimismo los pulidores y descascaradores de arroz, mejoran el rendimiento del grano entero. Lo anterior, constituyó como líder a Molinos Roa S.A. en el mercado y manejo de la industria molinera.

**1993:** Se crea la comercializadora de insumos, con el objeto de brindar apoyo y mejor servicio al agricultor en su cultivo de arroz y así obtener una mejor materia prima. Abren nuevas instalaciones en la ciudad de Neiva. Este servicio ya se venía prestando desde el año 1981.

**1994:** Aparece una nueva agencia en Cali. A partir de ese momento, inicia un ciclo de apertura de agencias en todo el país. Estas fueron Pereira en 1995, Bucaramanga en 1997 y Barranquilla en el año 2000.

**1998:** La organización cumple 30 años de su fundación y celebra este acontecimiento con una gran gala en Neiva. Para esa época, la capacidad de recibo, limpieza, secado y almacenamiento es de 30.000 toneladas, y su capacidad de empacado de 32.400 kilos por hora

**2000:** Bogotá abre su planta de empaquetado, confirmando la solidez laboral y la calidad de arroz Roa.

**2002:** Como estrategia de generar valor agregado al producto y satisfacer las necesidades del consumidor colombiano, Molinos Roa S.A fortifica el arroz Roa con vitamina A y ácido fólico, componentes vitales que crean una ventaja diferencial frente a la competencia, comprometidos con un aporte a los problemas de alimentación de la población.

De igual manera este año se inicia el lanzamiento de una serie de líneas de productos especiales a base de arroz con el fin de innovar y dinamizar la categoría para ampliar el

portafolio de productos y obtener un mayor posicionamiento de la marca en el mercado colombiano.

**2003:** Villavicencio se convierte en la segunda ciudad en tener una planta de producción de Molinos Roa S.A. Así quedan conformadas las tres plantas que existen hasta esta fecha en Colombia.

**2006:** Este año llega a la compañía Aníbal Roa Solano, hijo mayor del presidente de la empresa: Aníbal Roa Villamil, dando así inicio a su carrera en el sector arrocero, en la labor de directivo de la firma, apoyando con su gestión a todos los departamentos. También se inaugura la planta de Ibagué en el mes de noviembre. Este año se culmina exitosamente la gerencia general del Sr. Hernando Solano Calderón.

**2007:** Un nuevo talento humano entró a la organización, el señor Hernando Rodríguez, para ocupar el cargo de gerente general. Así mismo, Juan Diego y Andrés Felipe Roa, los otros dos hijos del presidente, prestarían el apoyo a la compañía.

**Hoy por hoy:** En la actualidad Molinos Roa S.A cuenta con una planta acorde a la tecnología de vanguardia. A su vez, manejan datos de laboratorio en cada uno de los casos de producción e indicadores de gestión de calidad en todas las tareas. (Molinos Roa S.A., 2013)

La filosofía de “calidad total” proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción

tanto del cliente interno como externo. Esta es hasta hoy, la historia de Molinos Roa S.A., una empresa que sigue transformándose siempre con el objeto de crecer y mejorar.

En el área de mercadeo Molinos Roa da un énfasis en la recordación de marca. A pesar de su buena campaña en los años noventa con su slogan: “Arroz Roa, el arroz de la señoras” con sus respectivo representante árabe “Mustafa” solo fue el inicio de un reconocimiento local en los medios masivos.

Las campañas publicitarias de Molinos Roa existen pero no son tan fuertes, solo existen lanzamientos de nuevos productos con bajo énfasis en el conocimiento de los productos, ya que sus productos son reconocidos por su buena calidad y por su sabor único

### **Capítulo 6: Análisis Financiero a Molinos Roa S.A.**

Molinos Roa S.A. presenta una estructura financiera sólida a raíz de las acciones estratégicas implementadas y desarrolladas durante su historia empresarial. Lo anterior se puede evidenciar al analizar sus estados financieros presentados a la Superintendencia de Sociedades por los años 2009, 2010 y 2011. Dicho análisis se presenta en este trabajo junto a una revisión de sus principales razones e indicadores financieros, hasta llegar a la determinación de si la empresa está o no, generando valor.

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los Estados Financieros que se denominan Análisis Horizontal y Vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

El balance general de Molinos Roa S.A. analizado para los años 2009, 2010 y 2011 presenta un comportamiento estable en cuanto a su estructura financiera, sin embargo se evidencia una disminución representativa entre el saldo de sus activos del año 2011 comparado con el saldo de estas partidas al final del año 2009, la cual alcanzó el 22%. Igualmente si se comparan los saldos de los pasivos de estos dos periodos se evidencia una disminución de estas partidas del 70%. Esta situación se refleja en un incremento del patrimonio de la empresa con referencia a estos periodos del 2%.

En el Estado de Resultados de Molinos Roa S.A. se evidencia un incremento de los Ingresos Operacionales del año 2011 en comparación con el año 2009 del 6%, mientras que la Utilidades de los Ejercicios correspondientes a estos años se disminuyó en un 7%.

Tabla 2 Análisis Financiero Balance General Comparativo

ANALISIS FINANCIERO AL BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
MOLINOS ROA S.A.

Cifras en miles de pesos	ANALISIS VERTICAL									ANALISIS HORIZONTAL			
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010-2009	% Variación 2010-2009	2011-2010	% Variación 2011-2010			
<b>ACTIVOS</b>													
1105 CAJA	136.244	79.739	121.589	0,049%	0,031%	0,040%	0,023%	0,068%	0,036%	-215.983	-41,473%	41.850	52,484%
1110 BANCOS	6.053.470	17.972.496	5.443.416	2,177%	1,398%	9,073%	5,099%	3,050%	1,621%	-24.025.966	196,896%	-12.529.080	-69,713%
1120 CUENTAS DE AHORRO	2.511.248	2.375.860	10.358.117	0,903%	0,580%	1,199%	0,674%	5,805%	3,085%	-4.887.108	-5,391%	7.982.257	335,973%
1125 FONDOS	6.281	400	1.954	0,002%	0,001%	0,000%	0,000%	0,001%	0,001%	-6.681	-93,632%	1.554	388,500%
<b>11 SUBTOTAL DISPONIBLE</b>	<b>8.707.243</b>	<b>20.428.495</b>	<b>15.925.076</b>	<b>3,131%</b>	<b>2,011%</b>	<b>10,313%</b>	<b>5,796%</b>	<b>8,924%</b>	<b>4,742%</b>	<b>-29.135.738</b>	<b>134,615%</b>	<b>-4.503.419</b>	<b>-22,045%</b>
12 INVERSIONES	7.637.657	53.224.465	25.745.896	2,747%	1,764%	26,870%	15,101%	14,428%	7,667%	-60.862.122	596,869%	-27.478.569	-51,628%
1305 CLIENTES	59.550.089	47.896.235	64.772.428	21,415%	13,753%	24,180%	13,589%	36,297%	19,289%	-107.446.324	-19,570%	16.876.193	35,235%
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	8.764.749	14.136.577	11.713.723	3,152%	2,024%	7,137%	4,011%	6,564%	3,488%	-22.901.326	61,289%	-2.422.854	-17,139%
1335 DEPÓSITOS	986.306	269.055	263.967	0,355%	0,228%	0,136%	0,076%	0,148%	0,079%	-1.255.361	-72,721%	-5.088	-1,891%
1345 INGRESOS POR COBRAR	11.599	11.599	11.599	0,004%	0,003%	0,006%	0,003%	0,006%	0,003%	-23.198	0,000%	0	0,000%
1355 ANTICIPO DE IMPTOS. Y CONTRIB.O SALDOS A FAVOR	374.446	328.292	735.202	0,135%	0,086%	0,166%	0,093%	0,412%	0,219%	-702.738	-12,326%	406.910	123,948%
1360 RECLAMACIONES	3.389	141	-	0,001%	0,001%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	-3.530	-95,839%	-141	-100,000%
1365 CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	161.913	309.581	273.550	0,058%	0,037%	0,156%	0,088%	0,153%	0,081%	-471.494	91,202%	-36.031	-11,639%
1370 PRESTAMOS A PARTICULARES	137.291	9.061.992	1.270.168	0,049%	0,032%	4,575%	2,571%	0,712%	0,378%	-9.199.283	6500,573%	-7.791.824	-85,984%
1380 DEUDORES VARIOS	1.143.629	1.957.917	1.170.746	0,411%	0,264%	0,988%	0,555%	0,656%	0,349%	-3.101.546	71,202%	-787.171	-40,205%
1399 PROVISIONES	(1.693.356)	(1.868.799)	(2.009.923)	-0,609%	-0,391%	-0,943%	-0,530%	-1,126%	-0,599%	3.562.155	10,361%	-141.124	7,552%
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES</b>	<b>69.440.055</b>	<b>72.102.590</b>	<b>78.201.460</b>	<b>24,972%</b>	<b>16,037%</b>	<b>36,400%</b>	<b>20,457%</b>	<b>43,823%</b>	<b>23,288%</b>	<b>-141.542.645</b>	<b>3,834%</b>	<b>6.098.870</b>	<b>8,459%</b>
1410 PRODUCTOS EN PROCESO	102.249.062	30.497.590	39.030.847	36,770%	23,615%	15,396%	8,653%	21,872%	11,623%	-132.746.652	-70,173%	8.533.257	27,980%
1430 PRODUCTOS TERMINADOS	76.774.223	10.587.170	7.482.123	27,609%	17,731%	5,345%	3,004%	4,193%	2,228%	-87.361.393	-86,210%	-3.105.047	-29,328%
1435 M/CÍAS NO FABRICADAS POR LA EMP.	9.654.701	7.735.363	8.761.767	3,472%	2,230%	3,905%	2,195%	4,910%	2,609%	-17.390.064	-19,880%	1.026.404	13,269%
1445 SEMOVIENTES	1.500	1.500	1.500	0,001%	0,000%	0,001%	0,000%	0,001%	0,000%	-3.000	0,000%	0	0,000%
1455 MATERIALES, REPUESTOS Y ACCESORIOS	1.858.208	1.606.663	1.916.119	0,668%	0,429%	0,811%	0,456%	1,074%	0,571%	-3.464.871	-13,537%	309.456	19,261%
1460 ENVASES Y EMPAQUES	446.848	500.034	441.104	0,161%	0,103%	0,252%	0,142%	0,247%	0,131%	-946.882	11,902%	-58.930	-11,785%
1499 PROVISIONES	(379.811)	(375.342)	(342.478)	-0,137%	-0,088%	-0,189%	-0,106%	-0,192%	-0,102%	755.153	-1,177%	32.864	-8,756%
<b>14 SUBTOTAL INVENTARIOS</b>	<b>190.604.731</b>	<b>50.552.978</b>	<b>57.290.982</b>	<b>68,544%</b>	<b>44,021%</b>	<b>25,521%</b>	<b>14,343%</b>	<b>32,105%</b>	<b>17,061%</b>	<b>-241.157.709</b>	<b>-73,478%</b>	<b>6.738.004</b>	<b>13,329%</b>
1705 GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	864.704	1.059.502	697.349	0,311%	0,200%	0,535%	0,301%	0,391%	0,208%	-1.924.206	22,528%	-362.153	-34,181%
1710 CARGOS DIFERIDOS	801.102	685.587	558.498	0,288%	0,185%	0,346%	0,195%	0,313%	0,166%	-1.486.689	-14,420%	-127.089	-18,537%
1730 CARGOS POR CORRECCIÓN MONETARIA DIFERIDA	20.172	29.092	30.120	0,007%	0,005%	0,017%	0,008%	0,017%	0,009%	-49.264	44,220%	1.028	3,534%
<b>17 SUBTOTAL DIFERIDO</b>	<b>1.685.978</b>	<b>1.774.181</b>	<b>1.285.967</b>	<b>0,606%</b>	<b>0,389%</b>	<b>0,896%</b>	<b>0,503%</b>	<b>0,721%</b>	<b>0,383%</b>	<b>-3.460.159</b>	<b>5,232%</b>	<b>-488.214</b>	<b>-27,518%</b>
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>278.075.664</b>	<b>198.082.709</b>	<b>178.449.381</b>	<b>100,000%</b>	<b>64,223%</b>	<b>100,000%</b>	<b>56,200%</b>	<b>100,000%</b>	<b>53,142%</b>	<b>-476.158.373</b>	<b>-28,767%</b>	<b>-19.633.328</b>	<b>-9,912%</b>
INVERSIONES	14.161.035	16.555.268	15.473.087	9,141%	3,271%	10,724%	4,697%	9,834%	4,608%	-30.716.303	16,907%	-1.082.181	-6,537%
1390 DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO	3.037.630	3.037.067	948.374	1,961%	0,702%	1,967%	0,862%	0,603%	0,282%	-6.074.697	-0,019%	-2.088.693	-68,773%
1399 PROVISIONES	(1.582.398)	(1.832.398)	(226.765)	-1,021%	-0,365%	-1,187%	-0,520%	-0,144%	-0,068%	3.414.796	15,799%	1.605.633	-87,625%
<b>13 SUBTOTAL DEUDORES A LARGO PLAZO</b>	<b>1.455.232</b>	<b>1.204.669</b>	<b>721.609</b>	<b>0,939%</b>	<b>0,336%</b>	<b>0,780%</b>	<b>0,342%</b>	<b>0,459%</b>	<b>0,215%</b>	<b>-2.659.901</b>	<b>-17,218%</b>	<b>-483.060</b>	<b>-40,099%</b>
<b>15 PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>63.347.376</b>	<b>37.510.070</b>	<b>36.125.043</b>	<b>40,893%</b>	<b>14,630%</b>	<b>24,298%</b>	<b>10,642%</b>	<b>22,959%</b>	<b>10,758%</b>	<b>-100.857.446</b>	<b>-40,787%</b>	<b>-1.385.027</b>	<b>-3,692%</b>
1635 LICENCIAS	145.990	129.111	129.879	0,094%	0,034%	0,084%	0,037%	0,083%	0,039%	-275.101	-11,562%	768	0,595%
1698 AMORTIZACIÓN ACUMULADA	(25.222)	(57.488)	(68.321)	-0,016%	-0,006%	-0,037%	-0,016%	-0,043%	-0,020%	82.710	127,928%	-10.833	18,844%
<b>16 SUBTOTAL INTANGIBLES</b>	<b>120.768</b>	<b>71.623</b>	<b>61.558</b>	<b>0,078%</b>	<b>0,028%</b>	<b>0,046%</b>	<b>0,020%</b>	<b>0,039%</b>	<b>0,018%</b>	<b>-192.391</b>	<b>-40,694%</b>	<b>-10.065</b>	<b>-14,053%</b>
1730 CARGOS POR CORRECCIÓN MONETARIA DIFERIDA	183.678	155.280	125.159	0,119%	0,042%	0,101%	0,044%	0,080%	0,037%	-338.958	-15,461%	-30.121	-19,398%
<b>17 SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	<b>183.678</b>	<b>155.280</b>	<b>125.159</b>	<b>0,119%</b>	<b>0,042%</b>	<b>0,101%</b>	<b>0,044%</b>	<b>0,080%</b>	<b>0,037%</b>	<b>-338.958</b>	<b>-15,461%</b>	<b>-30.121</b>	<b>-19,398%</b>
1895 DIVERSOS	1.006.870	970.777	968.377	0,650%	0,233%	0,629%	0,275%	0,615%	0,288%	-1.977.647	-3,585%	-2.400	-0,247%
<b>18 SUBTOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.006.870</b>	<b>970.777</b>	<b>968.377</b>	<b>0,650%</b>	<b>0,233%</b>	<b>0,629%</b>	<b>0,275%</b>	<b>0,615%</b>	<b>0,288%</b>	<b>-1.977.647</b>	<b>-3,585%</b>	<b>-2.400</b>	<b>-0,247%</b>
1905 DE INVERSIONES	47.810.677	58.074.254	64.037.052	30,863%	11,042%	37,618%	16,477%	40,698%	19,070%	-105.884.931	21,467%	5.962.798	10,268%
1910 DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	26.826.098	39.836.294	39.836.294	17,317%	6,196%	25,804%	11,302%	25,317%	11,863%	-66.662.392	48,498%	0	0,000%
<b>19 SUBTOTAL VALORIZACIONES</b>	<b>74.636.775</b>	<b>97.910.548</b>	<b>103.873.346</b>	<b>48,180%</b>	<b>17,238%</b>	<b>63,423%</b>	<b>27,779%</b>	<b>66,015%</b>	<b>30,933%</b>	<b>-172.547.323</b>	<b>31,183%</b>	<b>5.962.798</b>	<b>6,090%</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>154.911.734</b>	<b>154.378.235</b>	<b>157.348.179</b>	<b>100,000%</b>	<b>35,777%</b>	<b>100,000%</b>	<b>43,800%</b>	<b>100,000%</b>	<b>46,858%</b>	<b>-309.289.969</b>	<b>-0,344%</b>	<b>2.969.944</b>	<b>1,924%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>432.987.398</b>	<b>352.460.944</b>	<b>335.797.560</b>		<b>100,000%</b>	<b>100,000%</b>	<b>100,000%</b>	<b>100,000%</b>	<b>100,000%</b>	<b>-785.448.342</b>	<b>-18,598%</b>	<b>-16.663.384</b>	<b>-4,728%</b>

**ANALISIS FINANCIERO AL BALANCE GENERAL COMPARATIVO  
MOLINOS ROA S.A.**

Cifras en miles de pesos	ANALISIS VERTICAL									ANALISIS HORIZONTAL						
	PASIVOS			2009			2010			2011			Absoluta	% Variación	Absoluta	% Variación
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010-2009	2010-2009	2011-2010	2011-2010			
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	93.059.473	51.259.822	1.964.182	67,076%	21,492%	70,313%	14,543%	4,439%	0,585%	-144.319.295	-44,917%	-49.295.640	-96,168%			
<b>22 PROVEEDORES</b>	21.060.869	13.228.480	15.465.334	15,180%	4,864%	18,145%	3,753%	34,950%	4,606%	-34.289.349	-37,189%	2.236.854	16,909%			
2315 A COMPAÑÍAS VINCULADAS	-	-	187.251	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,423%	0,056%	0		187.251				
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	7.080.017	3.392.144	7.271.674	5,103%	1,635%	4,653%	0,962%	16,433%	2,165%	-10.472.161	-52,088%	3.879.530	114,368%			
2355 DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	3.843.269	-	6.493.290	2,770%	0,888%	0,000%	0,000%	14,674%	1,934%	-3.843.269	-100,000%	6.493.290				
2360 DIVIDENDOS O PARTICIPACIONES POR PAGAR	6.219.575	56.672	6.430	4,483%	1,436%	0,078%	0,016%	0,015%	0,002%	-6.276.247	-99,089%	-50.242	-88,654%			
2365 RETENCIÓN EN LA FUENTE	655.099	854.651	1.119.213	0,472%	0,151%	1,172%	0,242%	2,529%	0,333%	-1.509.750	30,461%	264.562	30,956%			
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS RETENIDO	106.690	92.332	130.049	0,077%	0,025%	0,127%	0,026%	0,294%	0,039%	-199.022	-13,458%	37.717	40,849%			
2368 IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	53.633	75.863	94.730	0,039%	0,012%	0,104%	0,022%	0,214%	0,028%	-129.496	41,448%	18.867	24,870%			
2370 RETENCIONES Y APORTES DE NÓMINA	219.440	262.549	343.077	0,158%	0,051%	0,360%	0,074%	0,775%	0,102%	-481.989	19,645%	80.528	30,672%			
2380 ACREEDORES	2.205.328	741.320	1.024.913	1,590%	0,509%	1,017%	0,210%	2,316%	0,305%	-2.946.648	-66,385%	283.593	38,255%			
<b>23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>20.383.051</b>	<b>5.475.531</b>	<b>16.670.627</b>	<b>14,692%</b>	<b>4,708%</b>	<b>7,511%</b>	<b>1,554%</b>	<b>37,673%</b>	<b>4,964%</b>	<b>-25.858.582</b>	<b>-73,137%</b>	<b>11.195.096</b>	<b>204,457%</b>			
<b>24 IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS</b>	<b>2.735.913</b>	<b>1.197.142</b>	<b>7.691.583</b>	<b>1,972%</b>	<b>0,632%</b>	<b>1,642%</b>	<b>0,340%</b>	<b>17,382%</b>	<b>2,291%</b>	<b>-3.933.055</b>	<b>-56,243%</b>	<b>6.494.441</b>	<b>542,495%</b>			
<b>25 OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>1.370.227</b>	<b>1.465.210</b>	<b>1.423.772</b>	<b>0,988%</b>	<b>0,316%</b>	<b>2,010%</b>	<b>0,416%</b>	<b>3,218%</b>	<b>0,424%</b>	<b>-2.835.437</b>	<b>6,932%</b>	<b>-41.438</b>	<b>-2,828%</b>			
<b>27 DIFERIDOS</b>	<b>46.249</b>	<b>55.232</b>	<b>62.346</b>	<b>0,033%</b>	<b>0,011%</b>	<b>0,076%</b>	<b>0,016%</b>	<b>0,141%</b>	<b>0,019%</b>	<b>-101.481</b>	<b>19,423%</b>	<b>7.114</b>	<b>12,880%</b>			
2805 ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	80.281	219.769	958.011	0,058%	0,019%	0,301%	0,062%	2,165%	0,285%	-300.050	173,750%	738.242	335,917%			
2810 DEPÓSITOS RECIBIDOS	1.128	1.128	1.128	0,001%	0,000%	0,002%	0,000%	0,003%	0,000%	-2.256	0,000%	0	0,000%			
2815 INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	538	-	13.354	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,030%	0,004%	-538	-100,000%	13.354				
<b>28 SUBTOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>81.947</b>	<b>220.897</b>	<b>972.493</b>	<b>0,059%</b>	<b>0,019%</b>	<b>0,303%</b>	<b>0,063%</b>	<b>2,198%</b>	<b>0,290%</b>	<b>-302.844</b>	<b>169,561%</b>	<b>751.596</b>	<b>340,247%</b>			
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>138.737.729</b>	<b>72.902.314</b>	<b>44.250.337</b>	<b>100,000%</b>	<b>32,042%</b>	<b>100,000%</b>	<b>20,684%</b>	<b>100,000%</b>	<b>13,178%</b>	<b>-211.640.043</b>	<b>-47,453%</b>	<b>-28.651.977</b>	<b>-39,302%</b>			
<b>21 OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>624.000</b>	<b>208.000</b>	<b>-</b>	<b>7,552%</b>	<b>0,144%</b>	<b>42,174%</b>	<b>0,059%</b>	<b>42,174%</b>	<b>0,000%</b>	<b>-832.000</b>	<b>-66,667%</b>	<b>-208.000</b>	<b>-100,000%</b>			
2355 DEUDAS CON ACCIONISTAS O SOCIOS	7.300.960	-	-	88,355%	1,686%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	-7.300.960	-100,000%	0				
<b>23 SUBTOTAL CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>7.300.960</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>88,355%</b>	<b>1,686%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>0,000%</b>	<b>-7.300.960</b>	<b>-100,000%</b>	<b>0</b>	<b>0</b>			
2720 CRÉDITO POR CORRECCIÓN MONETARIA DIFERIDA	338.252	285.192	217.918	4,093%	0,078%	57,826%	0,081%	57,826%	0,065%	-623.444	-15,687%	-67.274	-23,589%			
<b>27 SUBTOTAL DIFERIDOS</b>	<b>338.252</b>	<b>285.192</b>	<b>217.918</b>	<b>4,093%</b>	<b>0,078%</b>	<b>57,826%</b>	<b>0,081%</b>	<b>57,826%</b>	<b>0,065%</b>	<b>-623.444</b>	<b>-15,687%</b>	<b>-67.274</b>	<b>-23,589%</b>			
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>8.263.212</b>	<b>493.192</b>	<b>217.918</b>	<b>100,000%</b>	<b>1,908%</b>	<b>100,000%</b>	<b>0,140%</b>	<b>100,000%</b>	<b>0,065%</b>	<b>-8.756.404</b>	<b>-94,031%</b>	<b>-275.274</b>	<b>-55,815%</b>			
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>147.000.941</b>	<b>73.395.506</b>	<b>44.468.255</b>		<b>33,950%</b>		<b>20,824%</b>		<b>13,243%</b>	<b>-220.396.447</b>	<b>-50,071%</b>	<b>-28.927.251</b>	<b>-39,413%</b>			

  

Cifras en miles de pesos	ANALISIS VERTICAL									ANALISIS HORIZONTAL						
	PATRIMONIO			2009			2010			2011			Absoluta	% Variación	Absoluta	% Variación
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2010-2009	2010-2009	2011-2010	2011-2010			
3105 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	2.700.000	2.664.208	2.664.208	0,944%	0,624%	0,955%	0,756%	0,915%	0,793%	-5.364.208	-1,326%	0	0,000%			
<b>31 SUBTOTAL CAPITAL SOCIAL</b>	<b>2.700.000</b>	<b>2.664.208</b>	<b>2.664.208</b>	<b>0,944%</b>	<b>0,624%</b>	<b>0,955%</b>	<b>0,756%</b>	<b>0,915%</b>	<b>0,793%</b>	<b>-5.364.208</b>	<b>-1,326%</b>	<b>0</b>	<b>0,000%</b>			
3205 PRIMA EN COLOC.ACC,CUOTAS O PARTES DE INT. SOCIAL	89.433.069	88.223.176	88.223.176	31,272%	20,655%	31,614%	25,031%	30,283%	26,273%	-177.656.245	-1,353%	0	0,000%			
3225 SUPERÁVIT MÉTODO DE PARTICIPACIÓN	1.835.238	1.869.366	1.125.211	0,642%	0,424%	0,670%	0,530%	0,386%	0,335%	-3.704.604	1,860%	-744.155	-39,808%			
<b>32 SUBTOTAL SUPERÁVIT DE CAPITAL</b>	<b>91.268.307</b>	<b>90.092.542</b>	<b>89.348.387</b>	<b>31,914%</b>	<b>21,079%</b>	<b>32,284%</b>	<b>25,561%</b>	<b>30,669%</b>	<b>26,608%</b>	<b>-181.360.849</b>	<b>-1,288%</b>	<b>-744.155</b>	<b>-0,826%</b>			
<b>33 RESERVAS</b>	<b>65.731.973</b>	<b>39.770.126</b>	<b>54.142.041</b>	<b>22,984%</b>	<b>15,181%</b>	<b>22,984%</b>	<b>14,251%</b>	<b>11,284%</b>	<b>16,123%</b>	<b>-105.502.099</b>	<b>-39,497%</b>	<b>14.371.915</b>	<b>36,137%</b>			
<b>34 REVALORIZACIÓN DEL PATRIMONIO</b>	<b>36.013.080</b>	<b>34.256.103</b>	<b>26.705.165</b>	<b>12,593%</b>	<b>8,317%</b>	<b>12,275%</b>	<b>9,719%</b>	<b>9,167%</b>	<b>7,953%</b>	<b>-70.269.183</b>	<b>-4,879%</b>	<b>-7.550.938</b>	<b>-22,043%</b>			
<b>36 RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>15.636.327</b>	<b>14.371.911</b>	<b>14.596.161</b>	<b>5,468%</b>	<b>3,611%</b>	<b>5,150%</b>	<b>4,078%</b>	<b>5,010%</b>	<b>4,347%</b>	<b>-30.008.238</b>	<b>-8,086%</b>	<b>224.250</b>	<b>1,560%</b>			
<b>38 SUPERÁVIT POR VALORIZACIONES</b>	<b>74.636.770</b>	<b>97.910.548</b>	<b>103.873.343</b>	<b>26,098%</b>	<b>17,238%</b>	<b>35,085%</b>	<b>27,779%</b>	<b>35,655%</b>	<b>30,933%</b>	<b>-172.547.318</b>	<b>31,183%</b>	<b>5.962.795</b>	<b>6,090%</b>			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>285.986.457</b>	<b>279.065.438</b>	<b>291.329.305</b>	<b>100,000%</b>	<b>66,050%</b>	<b>100,000%</b>	<b>79,176%</b>	<b>100,000%</b>	<b>86,757%</b>	<b>-565.051.895</b>	<b>-2,420%</b>	<b>12.263.867</b>	<b>4,395%</b>			
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>432.987.398</b>	<b>352.460.944</b>	<b>335.797.560</b>		<b>100,000%</b>		<b>100,000%</b>		<b>100,000%</b>	<b>-785.448.342</b>	<b>-18,598%</b>	<b>-16.663.384</b>	<b>-4,728%</b>			

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades. (2013)

Tabla 3 Análisis Financiero Estado de Resultados Comparativo

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				<b>MOLINOS ROA S.A.</b>			
Cifras en miles de pesos				ANALISIS HORIZONTAL			
	2009	2010	2011	Absoluta	% Variación	Absoluta	% Variación
	2009	2010	2011	2010-2009	2010-2009	2011-2009	2011-2009
<b>41 INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>605.823.567</b>	<b>565.463.708</b>	<b>641.582.411</b>	<b>-40.359.859</b>	<b>-6,66%</b>	<b>35.758.844</b>	<b>5,90%</b>
61 MENOS: COSTO DE VENTAS Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	514.406.763	486.779.999	560.802.119	-27.626.764	-5,371%	46.395.356	9,019%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>91.416.804</b>	<b>78.683.709</b>	<b>80.780.292</b>	<b>-12.733.095</b>	<b>-13,93%</b>	<b>-10.636.512</b>	<b>-11,64%</b>
51 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	7.833.417	10.493.778	11.578.702	2.660.361	33,962%	3.745.285	47,812%
52 MENOS: GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	58.434.875	52.702.565	55.166.818	-5.732.310	-9,810%	-3.268.057	-5,593%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>25.148.512</b>	<b>15.487.366</b>	<b>14.034.772</b>	<b>-9.661.146</b>	<b>-38,42%</b>	<b>-11.113.740</b>	<b>-44,19%</b>
42 MAS: INGRESOS NO OPERACIONALES	18.420.400	17.859.146	17.149.460	-561.254	-3,047%	-1.270.940	-6,900%
53 MENOS: GASTOS NO OPERACIONALES	21.692.540	13.888.974	11.378.098	-7.803.566	-35,974%	-10.314.442	-47,548%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y AJUSTES POR INFLACION</b>	<b>21.876.372</b>	<b>19.457.538</b>	<b>19.806.134</b>	<b>-2.418.834</b>	<b>-11,06%</b>	<b>-2.070.238</b>	<b>-9,46%</b>
54 MENOS: IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	6.240.045	5.085.627	5.209.973	-1.154.418	-18,500%	-1.030.072	-16,507%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15.636.327</b>	<b>14.371.911</b>	<b>14.596.161</b>	<b>-1.264.416</b>	<b>-8,09%</b>	<b>-1.040.166</b>	<b>-6,65%</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Sociedades. (2013)

**Razones e Indicadores Financieros de Molinos Roa S.A.**

Las razones financieras son indicadores utilizados en el mundo de las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa o unidad evaluada, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. (Gerencie.com, 2012)

**Razones de Liquidez.** Las razones de liquidez permiten identificar el grado o índice de liquidez con que cuenta Molinos Roa. Entre los indicadores que se utilizan, están:

**Tabla 4 Razones de Liquidez**

LIQUIDEZ					
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2010	2011	2012
Capital de Trabajo	Pesos	Activo Cte - Pasivo Cte	139.337.935	125.180.395	134.199.044
Razon corriente	Veces	Activo Cte	2,004326	2,717098	4,032724
		Pasivo Cte			
Prueba Acida	Veces	Activo Cte - Inventario	0,630477	2,023663	2,738022
		Pasivo Cte			
Intervalo Basico Defensivo	Días	(Efec. +Inversiones+C por C)	56,607	91,655	70,910
		(Costo Vta+Gast. Grales)/365			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

**Razones de Actividad.** Miden la efectividad y eficiencia de la gestión de Molinos Roa, en la administración de su capital de trabajo. Entre los indicadores que se utilizan, están:

**Tabla 5 Razones de Actividad**

Cifras en miles de pesos					
ACTIVIDAD					
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2009	2010	2011
Rotacion de Cartera	Dias	Ventas	10,17	11,81	9,91
		Cuentas por Cobrar			
Rotacion de Inventarios	Dias	Costo	2,70	9,63	9,79
		Inventarios			
Rotacion del Capital de Trabajo	Veces	Ventas	4,348	4,517	4,781
		Capital de Trabajo			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

**Razones de Endeudamiento.** Las razones de endeudamiento permiten identificar el grado de endeudamiento que tiene Molinos Roa y su capacidad para asumir sus pasivos. Entre los indicadores que se utilizan, están:

**Tabla 6 Razones de Endeudamiento**

Cifras en miles de pesos					
ENDEUDAMIENTO					
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2009	2010	2011
Nivel de Endeudamiento	Porcentaje	Total Pasivo	33,950%	20,824%	13,243%
		Total Activo			
Concentracion del Endeudamiento a Corto Plazo	Porcentaje	Pasivo Corriente	94,379%	99,328%	99,510%
		Pasivo Total			
Laverage total	Porcentaje	Pasivo Total	51,401%	26,300%	15,264%
		Patrimonio			
Laverage a Corto Plazo	Porcentaje	Pasivo Corriente	48,512%	26,124%	15,189%
		Patrimonio			
Financiación a Largo Plazo	Porcentaje	Capital + Pasivo a Largo Plazo	67,958%	79,316%	86,822%
		Activo Total			
Razón de Pasivo a Capital	Porcentaje	Pasivo a Largo Plazo	2,889%	0,177%	0,075%
		Patrimonio			
Indice de deuda a Capitalización	Porcentaje	Pasivo a Largo Plazo	2,808%	0,176%	0,075%
		Pasivos a LP + Patrimonio			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

**Razones de Rentabilidad.** Con estas razones se pretende medir el nivel o grado de rentabilidad que obtiene Molinos Roa ya sea con respecto a las ventas, con respecto al monto de los activos de la empresa o respecto al capital aportado por los accionistas. Los indicadores más comunes son los siguientes:

**Tabla 7 Razones de Rentabilidad**

Cifras en miles de pesos					
RENTABILIDAD					
INDICADOR	UNIDAD DE	FORMULA	2009	2010	2011
Rentabilidad Neta de inversion	Porcentaje	Utilidad Neta	3,6113%	4,0776%	4,3467%
		Total Activo			
Margen Bruto de Utilidad	Porcentaje	Utilidad Bruta	15,0897%	13,9149%	12,5908%
		Ventas netas			
Margen Neto de Utilidad	Porcentaje	Utilidad Neta	2,5810%	2,5416%	2,2750%
		Ventas netas			
Rendimiento del Patrimonio	Porcentaje	Utilidad Neta	5,4675%	5,1500%	5,0102%
		Patrimonio			

Fuente: Elaboración Propia (2013)

### Escenario de Construcción o Destrucción de Valor

La creación de valor es el objetivo de toda buena gerencia. Si antes el objetivo fue la maximización del beneficio, ahora este objetivo de beneficio ha sido suplantado por la creación de valor. (Rapallo, 2002)

A continuación se presenta el escenario que presentó Molinos Roa S.A. para los años 2009, 2010 y 2011 en lo que respecta a la creación y/o destrucción de valor:

Tabla 8 Creación de Valor Molinos Roa S.A.

	2009	2010	2011
<b>Capital De Trabajo Neto</b>	139.337.935,0	125.180.395,0	134.199.044,0
Activo Corriente Operativo	250.154.820,0	98.449.213,0	122.063.410,0
Activo Corriente Financiero	27.920.844,0	99.633.496,0	56.385.971,0
Pasivo Corriente Operativo	42.814.147,0	20.169.221,0	33.559.733,0
Pasivo Corriente Financiero	95.923.582,0	52.733.093,0	10.690.604,0
Capital De Trabajo Neto Operativo (Necesidades De Financiamiento Capital De Trabajo)	207.340.673,0	78.279.992,0	88.503.677,0
<b>Capital De Trabajo Neto Financiero (Nivel De Solvencia)</b>	<b>(68.002.738,0)</b>	<b>46.900.403,0</b>	<b>45.695.367,0</b>
Activos Fijos (Infraestructura)	63.347.376,0	37.510.070,0	36.125.043,0
Otros Activos No Operativos	91.564.358,0	116.868.165,0	121.223.136,0
Otros Pasivos No Operativos	7.639.212,0	285.192,0	217.918,0
Operaciones Netas No Operativas	83.925.146,0	116.582.973,0	121.005.218,0
Obligaciones Financieras De Corto Plazo	93.059.473,0	51.259.822,0	1.964.182,0
Obligaciones Financieras De Largo Plazo	624.000,0	208.000,0	-
Patrimonio	202.061.311,0	162.482.465,0	170.324.087,0
Pasivo (Oblig. Financieras) + Patrimonio	295.744.784,0	213.950.287,0	172.288.269,0
Total Activo	202.685.311,0	162.690.465,0	170.324.087,0
Utilidad Operacional	25.148.512,0	15.487.366,0	14.034.772,0
<b>Rentabilidad De La Empresa</b>	<b>12,4%</b>	<b>9,5%</b>	<b>8,2%</b>
WACC			
Tasa Consumo Y Ordinario	9,00	9,00	9,00
Nivel De Endeudamiento	46,22%	31,64%	1,15%
Nivel De Inversión Socios O Accionistas	53,78%	68,36%	98,85%
<b>WACC</b>	<b>7,63%</b>	<b>8,06%</b>	<b>8,97%</b>
<b>Escenario de Creación o Destrucción de Valor</b>	<b>4,78%</b>	<b>1,46%</b>	<b>-0,73%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2013)

## Capítulo 7: Responsabilidad Social Empresarial

Como antecedente encontramos que en Colombia este término se comenzó a manejar con la Declaración del Milenio (2000): con el apoyo y coordinación de las Naciones Unidas, el Banco Mundial, El Fondo Monetario Internacional y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Colombia y 188 países más firmaron la Declaración del Milenio, la cual contiene ocho objetivos para ser cumplidos por dichos países en el año 2015.

Estos ocho objetivos son:

1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre,
2. Educación Universal,
3. Igualdad entre los géneros,
4. Reducir la mortalidad de los niños,
5. Mejorar la salud materna,
6. Combatir el VIH/SIDA,
7. Sostenibilidad del medio ambiente y
8. Fomentar una asociación mundial.

Y como ejemplo tenemos:

- Iglesia Católica.
- Primera Caja de Compensación: COMFAMA en 1944 por iniciativa de la Andi. Hoy: 50 cajas de compensación.
- Sistema de Subsidio Familiar (1957).

- ICBF, SENA
- Fundaciones (1970).
- Universidad del Valle (1970)
- Documento Conpes Social 91. (14 de marzo de 2005).
- NTC 180 de Julio de 2008.

El concepto se ha venido desarrollando desde los años 70. No existe una definición Única y comúnmente aceptada.

### **Guía Técnica Colombiana de Responsabilidad Social – ICONTEC (Colombia) 26000**

En noviembre de 2010, la Organización Internacional para la Normalización (ISO), aprobó y publicó la norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, desarrollada con la cooperación de 83 países, en la que ICONTEC participó de manera activa, en representación de Colombia al igual que el Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso de Chile.

Por esta razón, y gracias a la experiencia adquirida tras el desarrollo de la GTC 180, Guía Técnica Colombiana para la Responsabilidad Social, ICONTEC realizó una alianza estratégica con el Centro Vincular, con el objetivo de ofrecer en el país el programa de Gestión de Responsabilidad Social, ISO 26000 y la Gestión Integral de las Organizaciones. (ICONTEC, 2013)

La Organización Internacional para la Normalización (ISO) por sus siglas en inglés, ha decidido emprender una Norma Internacional para la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Los objetivos principales son: promover la estrategia de responsabilidad social en los negocios, reforzar las competencias empresariales en este marco, contribuir a mejorar los impactos ambientales, económicos y sociales de las empresas en su entorno; contribuir a la creación de cadenas de valor para los diferentes grupos de interés en la organización.

Según esta organización, la RSE son: “Todas las acciones de la organización para asumir la responsabilidad por los impactos de sus actividades sobre la sociedad y el medio ambiente”. Estas acciones, a su vez, deberán ser congruentes con los intereses de la sociedad y el desarrollo sostenible, basadas en un comportamiento ético e integrado a las actividades desarrolladas por la organización.

Consecuentemente, es necesario entender el contexto del mundo actual, el proceso de globalización, la maximización de los recursos para los Stakeholders, la pobreza y la tecnología de la información, entre otros; de esta manera, entender el interés de las organizaciones por implementar la norma: “El 49% de los altos directivos de Europa afirma que la principal razón que les impulsa a implementar prácticas de la RSE es la de mejorar la reputación de la marca y la imagen corporativa”.

Siendo así, la empresa resulta beneficiada de las prácticas de RSE porque:

- Mejora la imagen de la empresa
- La hace atractiva para los empleados actuales y potenciales
- Mejora la reputación de la marca
- Retorna beneficios a la sociedad
- Reconoce a los Stakeholders y sus necesidades

En conclusión, la norma pese a que no es obligatoria, es un lineamiento que las empresas podrán seguir con el fin de ser competitivas en el marco global, pero retribuyendo a la sociedad de los beneficios que obtienen de ella. Así mismo, la norma fomenta a las empresas a realizar prácticas de RS más allá de los lineamientos legales, sin olvidar, que éstas buscan siempre la maximización de beneficios, ¿Pero si este puede ser el camino, por qué no hacerlo?

### **Fundación Amigos Como Arroz**

La Fundación Amigos Como Arroz es un proyecto logrado por Molinos Roa S.A., como parte de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial, dirigidas a la comunidad y encaminadas a contribuir con el desarrollo social del País y retribuir a las poblaciones en donde desarrolla su objeto.

¿Por qué una fundación de origen empresarial?

Molinos Roa S.A., tiene la convicción de que las empresas privadas son actores fundamentales en el desarrollo de un país, no solo desde el punto de vista económico, sino también como actor social propositivo y agente de cambio. Por esta razón fue una iniciativa

primordial consolidar a la Fundación Amigos Como Arroz, para que coordine las acciones sociales desde la Empresa hacia la comunidad. De esta forma se pretende trascender la simple asignación de recursos y las acciones caritativas para establecer un compromiso con una o varias líneas de trabajo que contribuyan con un verdadero cambio social. (Molinos Roa S.A., 2013)

El grupo empresarial integrado por Molinos Roa, Florhuila y TDH, financian la fundación Amigos como Arroz, que tiene un programa dirigido a los jóvenes entre 13 y 17 años, con tres proyectos: Deportivos, Culturales y Productivos.

La Misión de la Fundación Amigos como Arroz es Incidir en el mejoramiento del bienestar y la calidad de vida de las poblaciones más vulnerables, en las zonas de acción de las empresas, por medio de la ejecución directa de proyectos de inversión social que generen procesos de autogestión.

La Misión de la Fundación Amigos como Arroz es constituirse en un proyecto líder de Responsabilidad Social Empresarial de trabajo con la comunidad, consolidando sus líneas de acción por medio de proyectos auto sostenibles, replicables y de alto impacto en las poblaciones donde se ejecutan. (Molinos Roa S.A., 2013)

**Servicios.** Cursos de Formación Gratuitos en:

- Taekwondo.

- Bisutería.
- Música.
- Fútbol.
- Estampación.
- Manualidades.
- Danza Actual.
- Estampación

Además cuentan con los servicios de:

- Concurso Semestral de Becas Universitarias, Técnicas y Tecnológicas.
- Talleres Mensuales de Desarrollo Humano para jóvenes y Escuelas de Padres.
- Sala de Sistemas / Auxilio alimenticio / Refuerzos Académicos.
- Orientación Psicológica / Residencia Estudiantil.

(Fundación Amigos Como Arroz, 2012)

**Logros.** El 80% de los jóvenes bachilleres pertenecientes al programa han logrado acceder a la educación superior a través del concurso de becas.

El seguimiento y refuerzo académico han contribuido a la disminución de la deserción escolar en los jóvenes vinculados. A nivel deportivo se han formado jóvenes que han representado al departamento en Taekwondo y Fútbol destacándose por su alto rendimiento. Las

colecciones realizadas en los Proyectos Productivos han sido reconocidas por sus diseños y calidad logrando hacer parte de eventos de talla Nacional.

Se ha fortalecido la expresión cultural y artística a través de la Música y la Danza generando nuevas alternativas, con contenidos positivos para los jóvenes. Institucionalización del evento Iluminando Talentos, que permite a los jóvenes ser actores principales a través de sus creaciones y habilidades impactando positivamente a la comunidad. (Fundación Amigos Como Arroz, 2012)

**Jóvenes Semillas.** Es un proyecto logrado por Molinos Florhuila, Molinos Roa S.A, y TDH Soluciones Logísticas como parte de sus acciones de Responsabilidad Social Empresarial, dirigidas a desarrollar alternativas para la ocupación productiva del tiempo libre de niños y jóvenes, mediante la formación de habilidades técnicas, artísticas y deportivas que contribuyen al desarrollo de jóvenes sanos, pro-activos y auto-gestores de su propio proyecto de vida.

Objetivos específicos:

- Propender por el desarrollo integral del ser humano, fortaleciendo diferentes aspectos de la vida familiar, la educación en valores y la construcción de ciudadanía, a través del contenido pedagógico de las diferentes áreas de trabajo y la realización de talleres.
- Prevenir el pandillismo, la drogradicción y otras problemáticas juveniles ofreciendo a los participantes otras perspectivas para la vida.

- Generar oportunidades de formación en educación Profesional, Técnica, Tecnológica accesible para jóvenes pertenecientes a población vulnerable a través del programa jóvenes semillas.

(Fundación Amigos Como Arroz, 2012)

**Cinco Años Sembrando Futuro.** Aproximadamente 400 jóvenes de escasos recursos de Neiva y Campoalegre se benefician con los programas ofrecidos por la Fundación Amigos como Arroz.

Desde hace un quinquenio, la Fundación Amigos como Arroz le apuesta a la formación de niños y jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, tiempo durante el cual han desarrollado un proyecto que involucra a los muchachos desde el bachillerato y luego les ofrece becas totales para adelantar estudios universitarios.

La Fundación Amigos como Arroz, que está presidida por Clara Solano de Roa y Lucy Gallo, actualmente es patrocinada por Molinos Roa, Molinos Florhuila y TDH Soluciones en Logística.

Desde su constitución, la fundación apostó por beneficiar a jóvenes de Neiva y Campoalegre, con la puesta en marcha de un proyecto transversal en el que los muchachos ocupan su tiempo libre, aprenden un oficio y posteriormente son patrocinados en la educación superior.

“El proyecto que les ofrecemos a los jóvenes consiste en tres etapas. La primera se llama Jóvenes Semilla, ahí tenemos 300 y va dirigida a muchachos entre los 13 a 17 años, de estratos uno y dos, y que estudien en un colegio público. Ahí básicamente ofrecemos una oportunidad para que ellos ocupen el tiempo libre de manera adecuada”. “En esta etapa los jóvenes pueden participar de proyectos como escuelas de fútbol y taekwondo, escuelas musicales de guitarra, batería, bajo o técnica vocal y proyectos productivos donde se enseña estampado, manualidades y bisutería. Ellos entran a esta etapa más o menos estando en los grados Séptimo y Octavo, y la finalizan cuando se gradúan de bachilleres”, explicó Angélica Hermida, directora ejecutiva de la fundación. (Diario La Nación, 2012)

**Jóvenes Cosecha.** La segunda etapa del proyecto se conoce como Jóvenes Cosecha. En ella los muchachos acceden a un concurso de becas para estudios superiores e inician su ciclo de formación profesional, subsidiados por la fundación.

“Actualmente tenemos 102 muchachos estudiando carreras técnicas, tecnológicas y profesionales, en lo que se conoce como Jóvenes Cosecha. Lo que buscamos es que los muchachos empiecen a pensar en su futuro y se proyecten en el tema de transformar y mejorar su calidad de vida, porque pueden aspirar a mejores posibilidades y empezar a ayudar en el desarrollo de sus comunidades a partir del conocimiento que adquieren”, comentó Angélica Hermida. (Diario La Nación, 2012)

Para mantener la beca, los jóvenes deben presentar un promedio sobre cuatro y realizar tareas de servicio social. Cuando llegan al Séptimo Semestre, ingresan a la tercera fase del programa.

“Cuando los muchachos están entre Séptimo y Octavo Semestre, se involucran haciendo diagnósticos a sus comunidades y desarrollan proyectos que ellos mismos ejecutan y en los que se convierten en líderes y pueden aportar a su comunidad, siendo responsables socialmente”, indicó la Directora de la fundación. (Diario La Nación, 2012)

Al culminar los estudios superiores, los jóvenes salen del programa para dar paso a nuevos muchachos que requieran la ayuda. Según Angélica Hermida, al cumplir los primeros cinco años de funcionamiento, ya se cuenta con un grupo de ocho jóvenes que han egresado de sus carreras tecnológicas o profesionales.

**Expectativas.** De cara al futuro, son varios los frentes en los que la fundación espera fortalecerse.

“Básicamente uno de los grandes proyectos que tiene la fundación es hacer presencia en otras latitudes del país, queremos llegar al Espinal, Villavicencio y a otras partes donde hay jóvenes a los que queremos ayudar”.

“Otro de los grandes proyectos es hacer visible el programa que estamos manejando y que es la estrategia ‘Jóvenes para Jóvenes, Previniendo el Abuso Sexual y Tráfico Sexual Juvenil’,

queremos fortalecerla y replicarla a nivel nacional”, finalizó Angélica Hermida. (Diario La Nación, 2012)

### **Alienergy**

Molinos Roa S.A. haciendo énfasis en su responsabilidad social con el Medio Ambiente, mantiene una alianza estratégica con la empresa Alienergy S.A. (Alternativas Integrales de Energía Renovable) quien tiene como objeto principal la planeación, definición, estructuración, financiación y/o la operación de proyectos que contribuyan a la conservación y mejoramiento del medio ambiente y promuevan el desarrollo sostenible.

Alienergy S.A. se encarga del manejo de la cascarilla de arroz, residuo resultante de la producción de arroz y que es considerada una opción energética con diferentes usos según la industria, entre ellos: para cama en las avícolas, pesebreras, para flores, alimentos concentrados para animales y productores de compostaje (abono orgánico) principalmente. Otro uso que está en auge es el reemplazo de esta Biomasa por combustibles fósiles como el carbón, petróleo y el gas, también se puede utilizar incluso para el sector de Construcciones de obras civiles, principalmente en la Industria del Cemento.

Actualmente Alienergy S.A. realiza la recolección, retiro y comercialización de ésta biomasa que sale de los molinos de arroz Roa ubicados en las zonas del Tolima, Huila, y Meta. Consiste básicamente en darle buen uso al residuo satisfaciendo la demanda de las diferentes industrias que la requieren manejando varias presentaciones como lo son pacas de cascarilla,

cascarilla cruda y cascarilla quemada. Igualmente la empresa busca a través de diferentes proyectos que el residuo sea usado de manera más eficiente, como se verá a continuación.

**Cascarilla como sustituto de Combustibles fósiles.** Gracias a la realización de un estudio de disponibilidad de biomásas en todo el territorio nacional, se concluyó que una de las biomásas más representativas es la cascarilla de arroz.

De acuerdo a este estudio, se concluyó que en Colombia hay mucho potencial de desarrollo de proyectos de sustitución de combustible en diferentes industrias, como en las plantas de cemento, ladrilleras y tabacaleras, debido a la alta disponibilidad de esta Biomasa. Estos proyectos de sustitución en la actualidad están en fase de pruebas en la industria del ladrillo y tabaco, mientras que en el sector cementero ya se realizó la estructuración del Proyecto MDL, para Cemex Colombia, el cual ya fue aprobado y registrado por la UNFCCC, y en la actualidad está en ejecución, gracias al trabajo realizado en conjunto con CO2 Solutions. (Alienergy S.A.)

**Obtención y utilización de cenizas de alta calidad provenientes de la cascarilla de arroz para uso en el mercado de la construcción.** La Ceniza de Cascarilla, producto del proceso de una quema controlada es utilizada como material que sirve como adición para cemento o concreto (ceniza de muy buena calidad que actúa como sustituto parcial del Clinker en el cemento). Aunque los mercados para el uso de las cenizas de cascarilla de arroz en cemento no están tan bien desarrollados como los del acero, hay gran potencial para su uso debido a la disponibilidad del residuo y a la búsqueda de procesos industriales más eficientes y menos

contaminantes además con el uso de la ceniza, puede ser posible generar Certificados de Reducción de Emisiones (Bonos de CO<sub>2</sub>) cuando se sustituyen éstas por cemento Pórtland.

(Alienergy S.A.)

## Capítulo 8: Conclusiones

El sector industrial del arroz en el Huila y en Colombia en general, han atravesado por una serie de situaciones que lo han abocado a replantear todas sus estrategias empresariales para lograr sobrellevar los retos de su entorno, donde encontramos que uno de los más importantes fue afrontar la nueva Política de apertura económica implementada en Colombia en los años noventa.

Para el caso de Molinos Roa S.A., ésta situación se convirtió en una oportunidad de invertir en la adquisición de nuevas tecnologías que le permitieron mejorar su productividad industrial y calidad del arroz procesado, convirtiéndose para ese entonces en el Molino con la mejor maquinaria y tecnología de Latinoamérica, minimizando el riesgo de la competencia que se esperaba con la entrada en vigencia de este nuevo modelo económico desarrollado por el gobierno del entonces presidente de la Republica de Colombia, el Dr. Cesar Gaviria Trujillo.

Molinos Roa S.A. es una empresa que se ha constituido, en su género, en una de las mejores del país, fundamenta su futuro en el mejoramiento y la capacitación de sus empleados y en aprovechar hasta el máximo los avances tecnológicos y científicos. Son conscientes que solo así responderán a las expectativas en un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por eso la atención al cliente y el mejoramiento de servicios son fundamentales en el destino de esta empresa.

El estudio de la historia empresarial de Molinos Roa S.A., refleja que una de sus principales estrategias ha sido la Investigación y Desarrollo de nuevos productos, los cuales cuentan con reconocimiento y aceptación en el mercado Colombiano por su innovación y calidad. En la actualidad, Molinos Roa S.A. cuenta con un amplio portafolio de productos derivados del arroz que la convierten en la empresa pionera en el país en el desarrollo de este tipo de productos, lo que le ha permitido posicionarse en el mercado nacional.

Aun así, Molinos Roa S.A. afronta la incertidumbre del TLC firmado por Colombia con los Estados Unidos, haciendo que de los sectores que conforman el sector agrícola, el arrocero sea uno de los más susceptibles de entrar en crisis., esto sin considerar la cantidad de contrabando que entra por Ecuador y sobretodo por Venezuela.

Esta situación ha logrado afectar el ritmo de crecimiento que acostumbraba a tener Molinos Roa S.A., e incluso ha comenzado a afectar su Utilidad Operacional y Rentabilidad pasando esta ultima de 12,4% en el año 2009 al 8,2% en el año 2011. Esto sin mencionar que la empresa ha comenzado a destruir valor como compañía, cerrando el año 2011 en **-0,73%**.

No cabe duda que a los gestores y administradores de Molinos Roa S.A. se les viene una tarea muy importante que es la de mantener en el primer lugar nacional a esta empresa que es insignia de los huilenses, y la más grande en el sector arrocero, sector que a su vez junto con el sector cafetero, es el primero o segundo más importante de Colombia: es el que más tierra utiliza, mas transporte requiere, usa más almacenamiento, genera más empleo rural, el que más recursos financieros necesita y mueve, etc.

Por estas razones, Molinos Roa S.A. ha comenzado a implementar otras estrategias como lo han sido la de asociarse con empresas directamente relacionadas con su cadena de valor, trabajando en sinergia con empresas de su grupo empresarial, como Transporte del Huila S.A., Semillas del Huila SA, Alienergy y por último Molinos Florhuila, todas estas empresas trabajando al unísono para mejorar el proceso de producción, comercialización y transporte del arroz como producto principal del negocio.

Dentro de esta estrategia de integración de diferentes sociedades se destaca la empresa ALIENERGY (Alternativas Integrales de Energía Renovable) como estrategia para el aprovechamiento del residuo que deja el procesamiento del arroz (cascarilla), pensando en el Medio Ambiente como recurso natural del cual se origina este cereal, reflejando así ser una empresa Socialmente Responsable y un ejemplo para la industria arrocera, contribuyendo además con la comunidad como generadora de Empleo.

Como se ha podido observar, para esta compañía huilense, con cobertura nacional y líder en el mercado del arroz, el talento humano, la tecnología, la innovación y cumplir con los requisitos y expectativas del cliente son los cuatro pilares de la excelencia. Por eso, además de contar con un equipo de trabajo competente y altamente capacitado, cuenta con la más avanzada tecnología en molinería de arroz y aplica los más estrictos controles de calidad para entregar a sus clientes y consumidores arroces 100 por ciento excelsos, con cero colesterol y las ventajas de la fortificación con vitamina A y Ácido Fólico, que benefician la salud de niños y adultos. La tecnología utilizada en los procesos de producción de las plantas ubicadas en Neiva, Espinal y

Villavicencio es de última generación y permite la innovación constante en el portafolio de productos

Esta es hasta hoy, la historia de Molinos Roa S.A., una empresa que sigue transformándose siempre con el objeto de crecer y mejorar.

### Bibliografía

Alienergy S.A. (s.f.). Aprovechamiento Cascarilla de Arroz. *www.alienergy.com.co*, pág.

[http://www.alienergy.com.co/proyectos\\_3.html](http://www.alienergy.com.co/proyectos_3.html).

Diario La Nación. (10 de Octubre de 2012). Cinco años sembrando futuro. *Diario La Nación*,

págs. <http://www.lanacion.com.co/2012/10/10/cinco-anos-sembrando-futuro/>.

Fedearroz. (2013). El Nacimiento de Fedearroz. *www.fedearroz.com.co*.

Fundación Amigos Como Arroz. (02 de 12 de 2012). Jóvenes Semillas.

<http://amigoscomoarroz.comuf.com/faca/?q=node/54>.

Fundación Amigos Como Arroz. (02 de 12 de 2012). Logros.

<http://amigoscomoarroz.comuf.com/faca/?q=node/53>.

Fundación Amigos Como Arroz. (02 de 12 de 2012). Servicios.

<http://amigoscomoarroz.comuf.com/faca/?q=node/52>.

Gerencie.com. (2012). Razones Financieras. *www.gerencie.com*,

<http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>.

ICONTEC. (2013). Programa de Gestión de Responsabilidad Social. *www.icontec.org.co*.

Molinos Roa S.A. (2013). Fundación Amigos Como Arroz. <http://www.arrozroa.com/>.

Molinos Roa S.A. (2013). Historia. *www.arrozroa.com*.

Molinos Roa S.A. (2013). Nutrición. *www.arrozroa.com*.

Molinos Roa S.A. (2013). Productos. *www.arrozroa.com*.

Molinos Roa S.A. (2013). Valores y Principios. *www.arrozroa.com*.

Piragauta, G. T. (12 de Febrero de 2013). El sector arrocero del Huila está en crisis. *Diario La Nación*.

Ramirez, X. (21 de Enero de 2013). Consumidores colombianos pagan el arroz más caro de la región. *La República*.

Ramos, C. G. (2005). *Factores Determinantes de la Sostenibilidad del Crecimiento Empresarial*.

Rapallo, C. (2002). La creación de valor: una aproximación . *Biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. UCM.*,  
<http://pendientedemigracion.ucm.es/BUCM/cee/doc/02-11/0211.htm>.

Wikipedia. (2013). Estrategia empresarial. [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial).

Wikipedia. (2013). WACC. *www.wikipedia.org*, <http://es.wikipedia.org/wiki/WACC>.

**FICHA BIBLIOGRÁFICA**

<b>TIPO</b>	Investigación formativa
<b>TITULO</b>	Caso Molinos Roa S.A. Historia Empresarial
<b>PROGRAMA</b>	Especialización en Administración Financiera
<b>MODALIDAD PROGRAMA</b>	Posgrado
<b>GRUPO DE INVESTIGACION</b>	Entrepreneurship
<b>EDICION</b>	Neiva, Universidad EAN, 2013.
<b>AUTOR (es)</b>	Samuel Eduardo, Tovar Garcia; Carlos Andrés, Bernal Leal; Carlos Alberto, Sandoval Zambrano.
<b>PALABRAS CLAVE</b>	Estrategia; Historia Empresarial; Inversión; Rentabilidad; Creación de Valor; Tratado de Libre Comercio.
<b>DESCRIPCION</b>	Este estudio recopila y analiza información acerca de la historia empresarial de Molinos Roa S.A., evaluando sus estrategias de crecimiento y el impacto que ha tenido en sus finanzas y creación de valor factores como el TLC y el contrabando.
<b>FUENTES</b>	Molinos Roa S.A, SuperSociedades, Diario la Nación, Diario Portafolio, Diario la República, Fedearroz, Fundación Amigos como Arroz, Alienergy.
<b>CONTENIDO</b>	El informe contiene ocho capítulos: el primero presenta el panorama del sector arrocero en el departamento del Huila; en el segundo se presentan las políticas económicas y gubernamentales que rigen el sector arrocero en Colombia; el tercero relata la historia empresarial de Molinos Roa S.A. desde sus inicios hasta la actualidad; en el cuarto se hace referencia al desarrollo de nuevos productos derivados del arroz producto de la innovación de Molinos Roa S.A.; en el quinto se identifican las estrategias aplicadas por Molinos Roa S.A. para asegurar su crecimiento; en el sexto se presenta un análisis a los estados financieros de Molinos Roa hasta llegar a determinar si está creando valor; en el séptimo se describen las actividades de responsabilidad social empresarial desarrolladas por Molinos Roa S.A. y en el último se concluye acerca de las estrategias utilizadas por ésta empresa huilense para llegar a ser la más grande de su sector y los impactos en sus finanzas y creación de valor por factores externos como el contrabando y el TLC.
<b>METODOLOGIA</b>	Con un enfoque descriptivo se consultaron y analizaron fuentes secundarias como textos e información en páginas web relacionadas con el sector arrocero en Colombia.
<b>CONCLUSIONES</b>	El talento humano, la tecnología, la innovación y cumplir con los requisitos y expectativas del cliente son los cuatro pilares de la excelencia de Molinos Roa S.A. Sin embargo, la incertidumbre del TLC hace que el sector arrocero sea muy susceptible de entrar en crisis, esto sin considerar la cantidad de contrabando que entra por Ecuador y sobretodo por Venezuela; situación que a comenzado a afectar la creación de valor de Molinos Roa S.A.
<b>PERIODO ACADEMICO</b>	20131

Neiva, Abril 08 de 2013

**Doctor**  
**LUIS ALBERTO ORTIZ GOMEZ**  
**Director Especialización en Administración Financiera**  
**Facultad de Postgrados**  
**UNIVERSIDAD EAN**  
**Bogotá D.C.**

Apreciado Doctor:

Muy comedidamente me permito informarle que una vez hecho el acompañamiento y revisado el Informe Final de Investigación titulado: **CASO MOLINO ROA S.A. HISTORIA EMPRESARIAL** preparado por los estudiantes: CARLOS ANDRES BERNAL LEAL con cédula No. 7.711.743, CARLOS ALBERTO SANDOVAL ZAMBRANO con cédula No. 1.075.237.471, SAMUEL EDUARDO TOVAR GARCIA con cédula No. 7.727.233, considero que cumple con los requisitos, en sus aspectos técnicos, metodológicos y profesionales, acordes a los contenidos académicos desarrollados a los estudiantes en la Especialización en Administración Financiera, para optar el título de Especialista en Administración Financiera en convenio con la Universidad Surcolombiana. Dicho informe es **APROBADO.**

Cordialmente,



**ALFONSO MANRIQUE MEDINA**  
**Tutor Informe Final de Investigación**  
**Docente Universidad EAN**

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo CARLOS ANDRES BERNAL LEAL

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 7.711.743

Nombre Completo SAMUEL EDUARDO TOVAR GARCIA

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 7.727.233

Nombre Completo CARLOS ALBERTO SANDOVAL ZAMBRANO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 1.075.237.471

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

CASO MOLINOS ROA S.A. HISTORIA EMPRESARIAL

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizo (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: CARLOS ANDRÉS BERNAL LEAL  
FIRMA: *Carlos Andrés Bernal Leal*  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 7.711.743  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION EN  
ADMINISTRACION FINANCIERA

NOMBRE COMPLETO: SAMUEL EDUARDO TOVAR GARCIA  
FIRMA: *Samuel Tovar Garcia*  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 7.727.233  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION EN  
ADMINISTRACION FINANCIERA

NOMBRE COMPLETO: CARLOS ALBERTO SANDOVAL Z.  
FIRMA: *Carlos Alberto Sandoval Z.*  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 1.075.237.471  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACION EN  
ADMINISTRACION FINANCIERA

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: ABRIL 08 DE 2013