

2019

# INFORME GERENCIAL

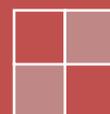
La EMPRESA que  
**ALIMENTA** *LA Vida*



**BIOALIMENTAR**  
*Pasión por nutrición*

DR. PATRICIO ACOSTA

BIOALIMENTAR CÍA. LTDA.



---

Señores

Socios de Bioalimentar Cía Ltda.

Presente

De mi alta consideración

Me dirijo a ustedes, respetados Socios, para poner a vuestra consideración los principales resultados de la gestión de BiOALiMENTAR Cía. Ltda., en 2019, la empresa que alimenta la vida.

Durante 2019, BiOALiMENTAR, ha incrementado su compromiso con la sostenibilidad, caminando con transparencia y basando sus acciones en el respeto al ser humano, su entorno social y el medio ambiente, con prácticas y principios que implicaron movilización de recursos y acciones concretas de comunicación.

Todas nuestras acciones a partir de 2019, contribuyen al cumplimiento de la agenda mundial para impulsar el crecimiento sustentable a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en donde nuestra actividad favorece directamente a su cumplimiento, a través del valor agregado proporcionado a los productores agropecuarios, al proveerles de insumos nutricionales y agrícolas de alta calidad; aportando a una producción de alimentos sanos y nutritivos; generando fuentes de empleo directas e indirectas a lo largo de nuestra cadena de suministro; y, con una producción responsable a través de procesos productivos con nuevas tecnologías que disminuyen efectos adversos al medio ambiente.

Estamos convencidos de que la sostenibilidad es el camino hacia la perpetuidad y proyectamos el legado de la empresa por generaciones.

Uno de los hitos para saber que estamos en la ruta correcta es nuestra Visión 2020, para conducirnos hacia el logro de la visión, nos apoyamos en nuestros valores corporativos y morales, impulsando la rentabilidad, aplicando estrategias que prioricen la eficiencia, varios objetivos no se han cumplido aún y demandan ser replanteados, sin abandonar el enfoque.

En el ámbito nacional es necesario mencionar la paralización que vivió el país con impacto directo a la economía. En octubre de 2019 las ventas de los diferentes sectores productivos fueron impactadas debido a los 10 días de paralización, manifestaciones y violencia, con pérdidas estimadas en más de \$ 2.300 millones de dólares a la economía nacional.

En nuestro plano financiero, 2019 se presentó como un reto para el flujo de efectivo, debiendo honrar un año completo de intereses por los créditos adquiridos para financiar la nueva planta en el Campus Industrial Pachanlica y para el estado de pérdidas y ganancias al cargar los nuevos costos de depreciación y operación de la planta.

No obstante, a este entorno, todo lo que hacemos, lo hacemos con felicidad, seguiremos comprometidos con alimentar la vida.

Dejo constancia perpetua de mi agradecimiento a ustedes señores socios, a todo el equipo ejecutivo y a los colaboradores de la compañía por su pasión y entrega absoluta.

Patricio Geovanny Acosta Fonseca

GERENTE GENERAL

---

## **I. Antecedentes y Aspectos Generales de la Empresa**

---

- I Antecedentes
  - II Reseña Histórica
  - III Filosofía de la Empresa
  - IV Actividad económica
  - V Área de Negocio
-

## I. ANTECEDENTES Y ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

### I. ANTECEDENTES

Somos una compañía 100% ecuatoriana con más de 50 años de experiencia en el sector alimentario, ubicados en la provincia de Tungurahua y con presencia comercial en todo el Ecuador.

Nos especializamos en nutrición humana, animal y agrícola; investigamos, desarrollamos, producimos y comercializamos soluciones integrales de nutrición en todas las cadenas agro- alimentarias. Nuestro trabajo y experiencia fortalecen el desarrollo del país con una importante participación en la economía nacional.

Contamos con la Fábrica de Producción de Alimentos Balanceados Multiespecies más Moderna del Pacífico Sur, con la más avanzada tecnología de producción y control de calidad.

### **BUENAS PRÁCTICAS**

En todas las áreas de producción de la compañía, hemos incorporado buenas prácticas, buscando procesos eficientes y productos inócuos con calidad

Mantenemos las siguientes certificaciones

- ISO 22000: 2005, en evolución a la versión 2018
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control HACCP por sus siglas en Inglés.
- GLOBAL GAP
- Buenas prácticas de manufactura Planta de Alimentos por Agrocalidad MAGAP
- Buenas prácticas de almacenamiento Planta de Alimentos por Agrocalidad - MAGAP
- Buenas prácticas Avícolas para nuestra granja Huevos BiO por Agrocalidad - MAGAP
- Buenas prácticas de manufactura Planta Sanced Por ARCSA - MSP



## II. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

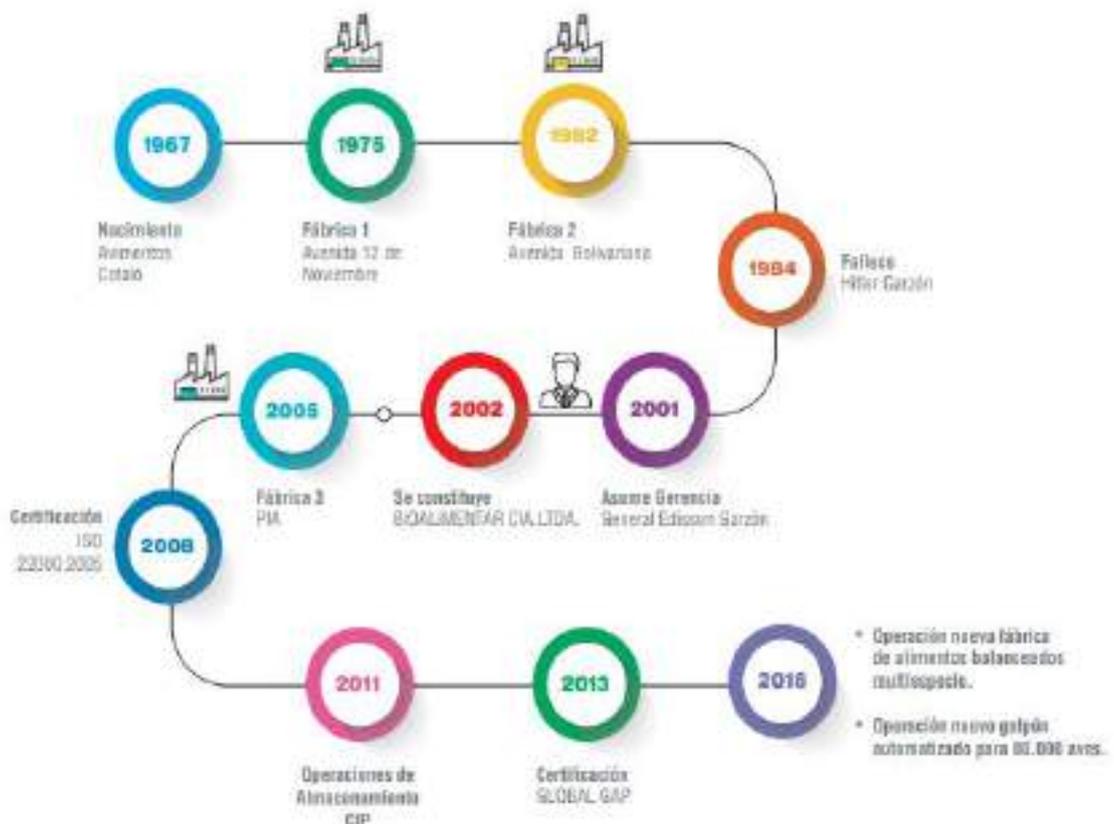
Gracias a nuestros visionarios fundadores Teresa Garzón y Hitler Garzón, esta empresa ha llegado hasta donde está actualmente.

Ellos fueron quienes desde su fundación en 1967 la encaminaron al éxito; Doña Teresa Garzón ha sido quien sostuvo la compañía desde su creación y Edison Garzón es el pilar principal de la compañía.

Durante este tiempo, el crecimiento sostenido ha sido evidente, desde mantener una planta casi control manual en la Avenida Bolivariana, pasando por migrar a la zona industrial de Ambato en 2005 con una planta automatizada en un 60% hasta llegar a tener la planta multiespecie más moderna del pacífico sur con un 80% de automatización.

Después de 53 años entregando productos y servicios de calidad al Ecuador, seguimos siendo una empresa con visión que ha crecido a pasos agigantados y que mantiene firme la convicción de sus fundadores de un trabajo comprometido y apasionado.

A continuación una línea del tiempo que cuenta el camino que hemos transitado



Los grandes sueños se pueden cumplir trabajando con tenacidad y pasos firmes, por eso en la actualidad somos una de las 500 empresas más grandes del país.

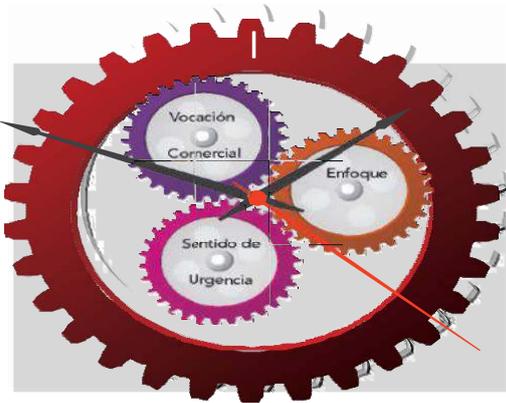
### III. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

El ADN de BiOALIMENTAR está compuesto por los valores corporativos y valores morales, el cumplimiento de la misión, la orientación de nuestro propósito a largo plazo reflejada en la visión, políticas, competencias organizacionales y nuestro enfoque hacia la responsabilidad social corporativa con el fin de fortalecer nuestra cultura organizacional.

En 2019 se aplicó la Estructura de reloj suizo, ilustrada como los ejes y piñones del mecanismo de un reloj suizo, propendiendo a una organización agrupada alrededor de proyectos.

Se instituyeron los Nuevos Valores Corporativos

#### **VALORES CORPORATIVOS:**



**Vocación Comercial.** - Todos quienes hacemos la empresa enfocados en su promesa de valor.

**Sentido de urgencia.** - La velocidad en la acción es primordial para alcanzar las metas. Generar el sentido de pertenencia da velocidad y urgencia.

**Enfoque.** - Cada uno haciendo lo que mejor sabe hacer, con una orientación exacta.

#### **Decálogo de la vocación comercial**

1. Se que todo lo que hago tiene una **IMPLICACIÓN AL CLIENTE**
2. Tengo **VOCACIÓN DE SERVICIO**, escucho y pienso que todo el que se me acerca es un futuro comprador
3. Soy **resiliente**, veo **OPORTUNIDADES COMERCIALES** cuando enfrento problemas
4. Genero **CONFIANZA** y **EMOCIONES** positivas en la cadena de comercialización.
5. Ejecuto todos mis planes de acción y **SOBREPASO** mis propias expectativas
6. Me **INVOLUCRO** seriamente en las **ACTIVIDADES** comerciales que promueve la empresa (Impulsaciones, ferias, eventos, conferencias, redes sociales)
7. **Todos AGREGAMOS VALOR**
8. Aplico **EMPATÍA**, antepongo **CARISMA Y ACTITUD**
9. Demuestro pasión, compromiso y **ORGULLO** cuando hablo de mi empresa, mis productos, mis compañeros, mis distribuidores, mi cadena logística, y nuestros logros **HUEVO PUESTO HUEVO CACAREADO**
10. Trato al cliente como a mi mismo, **RESGUARDO MI REPUTACIÓN** pues mi integridad es mi mayor activo

#### **Decálogo del sentido de urgencia**

1. Comprendo el **CONTEXTO** interno y externo de la organización y tengo claro el objetivo.

2. Asimilo que el CAMBIO es vital, me ADAPTO y ACTÚO.
3. Soy APREMIANTE , domino el trabajo bajo presión TODO ES PARA AYER.
4. Priorizo y NO PROCRASTINO.
5. **CONTAGIO** a mi equipo el Sentido de Urgencia.
6. **COMUNICO** Información necesaria con mi equipo de forma oportuna.
7. Me atrevo y EJECUTO, evalúo RECALCULO y ejecuto otra vez.
8. Respeto a morir DEADLINES y compromisos.
9. Tomo decisiones con sentido de PERTENENCIA apropiándome de las cosas como si fueran mías y de mi familia.
10. Destierro de mi vida la PASIVIDAD y la ESQUESOFRENIA

### **Decálogo del sentido de urgencia**

1. Llevo tatuada la VISIÓN 2020, misión y valores.
2. Apunto con claridad al **OBJETIVO** y no desmayo hasta alcanzarlo.
3. **SINCRONIZO** las acciones con mi equipo.
4. Me **ESPECIALIZO** en lo que mejor se hacer.
5. **PLANIFICO**, agendo y ejecuto.
6. Optimizo los recursos de la compañía y **HAGO MÁS CON MENOS.**
7. Soy atinado, exacto y **PRECISO.**
8. Aplico una férrea **DISCIPLINA** a todo.
9. Cuando **no doy espacio al CHISME** porque desenfoca.
10. Presto atención hasta al más mínimo DETALLE.

### **MISIÓN:**

Transformar con pasión nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores.

### **VISIÓN:**

En el año 2020, quienes conformamos BiOALiMENTAR, seremos la empresa agroalimentaria más eficiente y rentable del Ecuador, con presencia en el mercado internacional.

Por nuestra calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social generaremos siempre más valor para nuestros clientes.

Y por el alto desarrollo de nuestro capital humano nos convertiremos en el mejor lugar para trabajar.

### **POLÍTICA DE CALIDAD:**

Quienes integramos BiOALiMENTAR Cía. Ltda., estamos comprometidos a producir alimentos seguros cumpliendo con el CODEX de alimentación animal y con servicios complementarios que satisfagan al cliente.

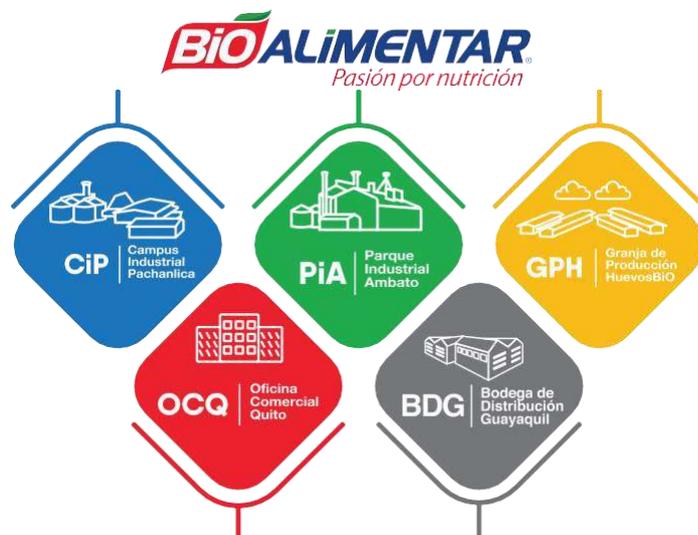
### **VALORES PERSONALES:**

La cultura corporativa de BiOALiMENTAR se origina en la filosofía de vida de sus fundadores y se exterioriza en comportamientos que denotan, a estos valores se los denomina el ADN de BIO. Honestidad, Amor, Carácter, Ética, Responsabilidad y Respeto.

## IV. ACTIVIDAD ECONÓMICA

### **Centros de operaciones:**

Nuestra empresa cuenta con 5 localidades, entre operativas y comerciales, a nivel nacional, Ambato, Quito y Guayaquil, desde estos centros de trabajo llegamos con nuestros productos y servicios a todo el territorio continental e insular del Ecuador.



### **Oficina Central**

La sede matriz de BioALIMENTAR se encuentra estratégicamente ubicada en el corazón del país en la provincia de Tungurahua, cantón Pelileo, parroquia rural Benítez, en el sector denominado Pachanlica, lo que nos garantiza una distribución rápida, eficiente y segura hacia todos los destinos del país inclusive Galápagos.

La nueva fábrica en el CIP inició sus operaciones de prueba y puesta en marcha en el último trimestre del año 2018 y es catalogada la fábrica de producción de alimentos balanceados multiespecies más modernas del Pacífico Sur, con tecnología de punta, las mejores prácticas de eficiencia energética y sostenibilidad.

Nuestra red de distribuidores supera ya los 500 puntos y 250 autoservicios.

## V. ÁREAS DE NEGOCIO

### LÍNEA DE NEGOCIO

## NUTRICIÓN PECUARIA

Nutrición complementaria para animales de granja, promueve la obtención de proteína animal de calidad. Es por esto que la elaboración de nuestro alimento garantiza el buen desarrollo de cada especie, en cada una de



División donde se investigan, desarrollan, producen y comercializan soluciones alimenticias completas para explotaciones pecuarias como: pollos de engorde, aves ponedoras, codornices, cerdos, ganado lechero y de engorde, cuyes, conejos y tilapias. Se comercializa en el mercado bajo las marcas:



### LÍNEA DE NEGOCIO

## NUTRICIÓN MASCOTAS

Nutrición  
Para  
Animales  
De  
Estima



División donde se investigan, desarrollan, producen y comercializan soluciones nutricionales completas para animales de estima, garantizando el buen desarrollo y la alta calidad de vida de las mascotas de todos los hogares.



## LÍNEA DE NEGOCIO

### NUTRICIÓN HUMANA

A partir de las necesidades alimentarias de los ecuatorianos, la producción de huevos con su marca estrella HuevosBiO, ha sido de vital importancia para BIOALIMENTAR.



Área de la compañía en la que se producen y comercializan, huevos de insuperable calidad nutritiva, enriquecidos con vitaminas, ácidos, Omega 3 y 6, de gran demanda a nivel nacional gracias a su sabor naturalmente característico, su tecnología de producción y su propuesta de valor.

Los HuevosBiO contienen las proteínas y todas las vitaminas necesarias para favorecer el correcto crecimiento y desarrollo de los niños y el aporte necesario para los adultos.



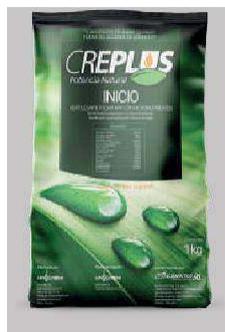
## LÍNEA DE NEGOCIO

### NUTRICIÓN AGRÍCOLA

En cuanto a la producción agrícola nos hemos enfocado en el desarrollo de fertilizantes que aportan nutrientes para la fecundación de los suelos



Este negocio tiene un enfoque de favorecer a la producción de cultivos orgánicos, por lo que se desarrolló un fertilizante natural a base de gallinaza en un estricto y controlado proceso de compostaje, contiene macronutrientes ideales para el suelo y precio competitivo en el mercado agrícola.



LÍNEA DE NEGOCIO

## INSUMOS

### NUTRICIONALES

Dentro del Campus Industrial Pachanlica (CIP) contamos con un moderno centro de almacenamiento de maíz y pasta de soya; el cual cuenta con gran capacidad y alta tecnología para recibir y despachar materias primas.

Área de negocio especializada en la colocación al por mayor, de materias primas (commodities) y premezclas vitamínicas – minerales.

Buscamos siempre satisfacer las necesidades de productores de alimento balanceado para autoconsumo, brindándoles siempre el mejor precio en materias primas y premezclas de alta calidad que incrementan su productividad, competitividad y rentabilidad.



## MARCAS BLANCAS

**CORAL**  
HIPERMERCADOS  
Todo lo y más barato

**CORPORACION FAVORITA**

**SUPERMAXI**  
el placer de comprar

HUEVOS  
**Deportal**

**AKI**

Huevos **Ta'Riko**

GRUPO  
**EL ROSADO**

Mascotas  
**ECUAQUIMICA**  
La mano amiga

Fabricamos productos de alta calidad bajo marcas blancas para las mejores empresas y autoservicios del Ecuador.



## SERVICIOS:

LÍNEA DE NEGOCIO

### SERVICIOS

Laboratorio con capacidad de analizar materias primas para externos, permitiendo a nuestros clientes, en base a los resultados, la toma de decisiones con información útil y precisa.

Préstamos el servicio de análisis rápido de materias primas completo y confiable, con la técnica de Espectroscopía en el Infra- rojo Cercano (NIR) Perten. El cliente podrá tomar decisiones de manera efectiva y así lograr optimizar recursos, conociendo el valor de: amino gramas, proximales y energía metabolizable de materias primas y alimento balanceado.

Análisis Micotoxinas (Aflatoxinas, Zearalenona, VOmitoxina, T2) a través de TEST ELISA.

---

## II. Análisis Situacional

---

I Análisis Interno

II Análisis Externo

---



## **GERENCIA FINANCIERA**

### **Enfoque estratégico 2019 2020**

Durante 2019 nuestras finanzas sintieron el efecto de contracción de la economía a causa de la disminución de la inversión privada y pública, el paro nacional de octubre conllevó un fuerte impacto en la economía de las empresas de corto y mediano plazo, además la confianza empresarial cayó fuertemente.

Por lo expuesto Bioalimentar, no logró alcanzar sus metas financieras, pues los resultados obtenidos en el año 2019 son producto de la deceleración de la demanda a pesar de que las que la organización esta comprometida con la optimización de recursos.

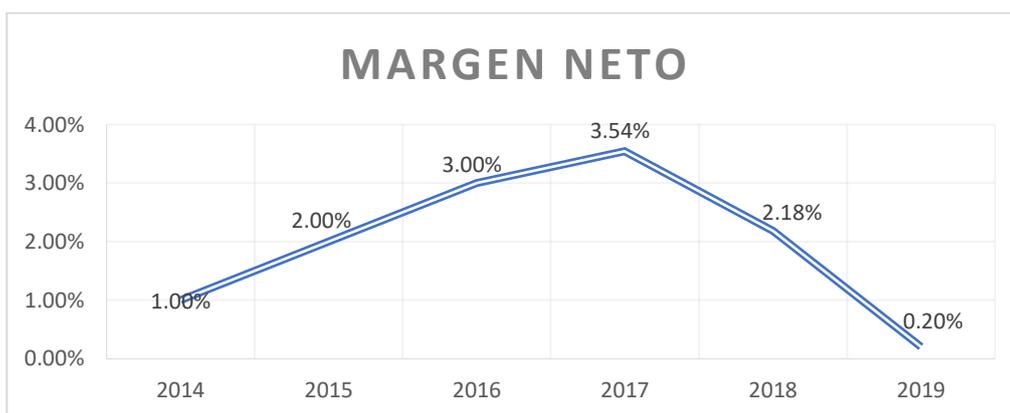
De igual manera para el cabal cumplimiento de la normatividad vigente nos mantenemos aplicando las mejores prácticas empresariales y cumpliendo estrictamente con el marco legal en lo económico, laboral y tributario, así como con las normas de regulación que nos corresponden y es así que:

- Todos los activos y pasivos, incluidos en los estados financieros de la compañía y todas las transacciones incluidas en dichos estados se han realizado durante los años terminados en esas fechas.
- Los activos representan probables beneficios económicos futuros y los pasivos representan probables sacrificios económicos futuros (obligaciones), obtenidos o a cargo de la compañía.
- Todos los hechos económicos realizados por la compañía han sido reconocidos en los estados financieros.
- Todos los elementos han sido reconocidos por sus valores apropiados de acuerdo con Normas Contables.
- Todos los hechos económicos que afectan a la compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados en los estados financieros.
- Los estados financieros y el informe de gestión no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial o las operaciones de la compañía.
- Los estados financieros al 31 de diciembre de 2019 han sido preparados a partir de las cifras tomadas fielmente de los libros de contabilidad de la compañía.

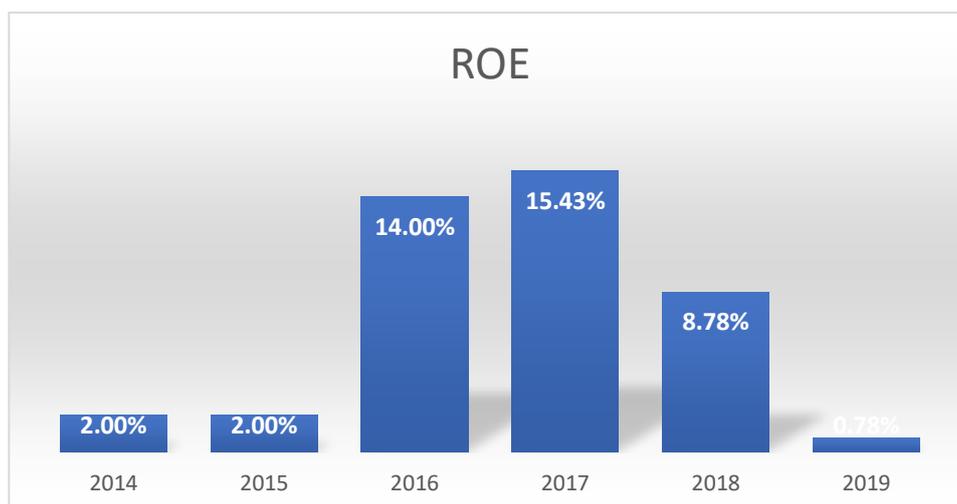
Durante el 2019 implementó un nuevo sistema ERP LIBRA con la finalidad de eficientar la gestión de información contable – financiera de la organización, en el contexto de la modernidad, permitiendo un manejo en línea de las transacciones, las operaciones de procesos productivos y todos los procesos asociados, para ser visualizado en ambiente gráfico con los widgets y las facilidades de Business Intelligence.

Nuestro nivel de ingresos en 2019 fue de 43,2 millones de dólares comparadas a 2018 46,1 millones de dólares, representa una disminución del 6%

Se obtuvo una utilidad bruta del USD \$ 8.242.788.21 y un resultado neto luego de gastos administrativos ,financieros y de ventas y antes de participación de trabajadores e impuestos de USD \$ 217.820,57.



El Roe en este año decreció debido a la reducción de la rentabilidad



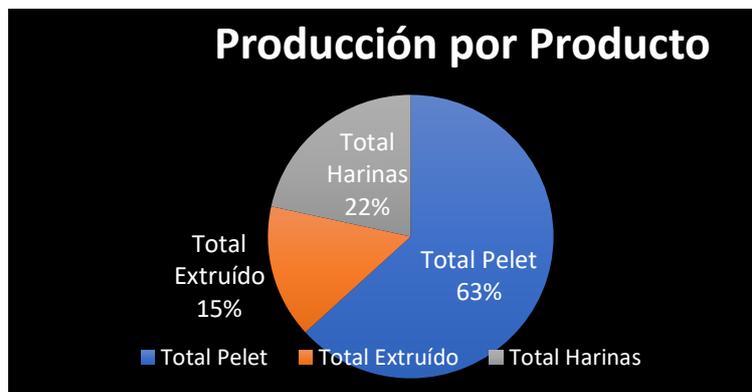
## GERENCIA DE OPERACIONES:

### Enfoque estratégico 2019 2020

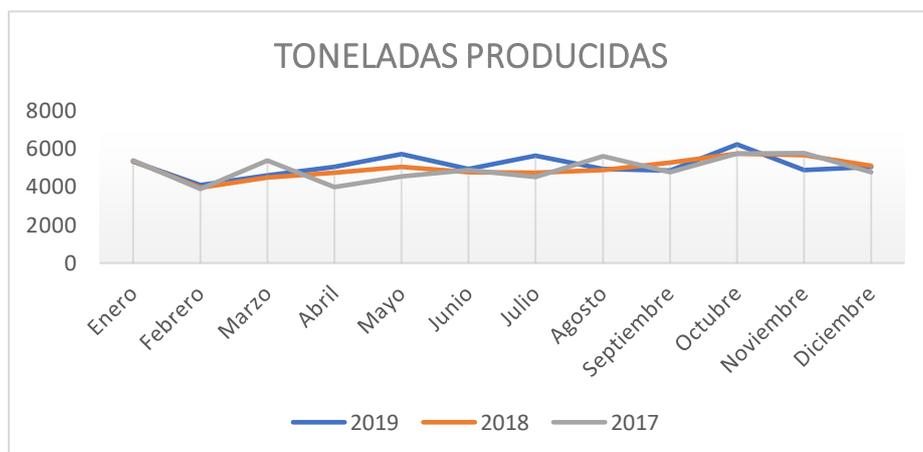
Somos el eslabón fundamental en la cadena productiva, a través de garantizar mediante seguridad alimentaria la producción de proteína animal de calidad.

Toda la cadena de valor de Bioalimentar, desde el productor de materias primas hasta el consumidor final, está renovándose con un enfoque de mercado, lo cual significa tener como meta la atención de la demanda

Nuestra producción de balanceados puede ser en harina, pellet o extruido, siendo el Pellet la línea con mayor producción 63% durante 2019.



Evolución de las toneladas producidas durante los últimos tres años:

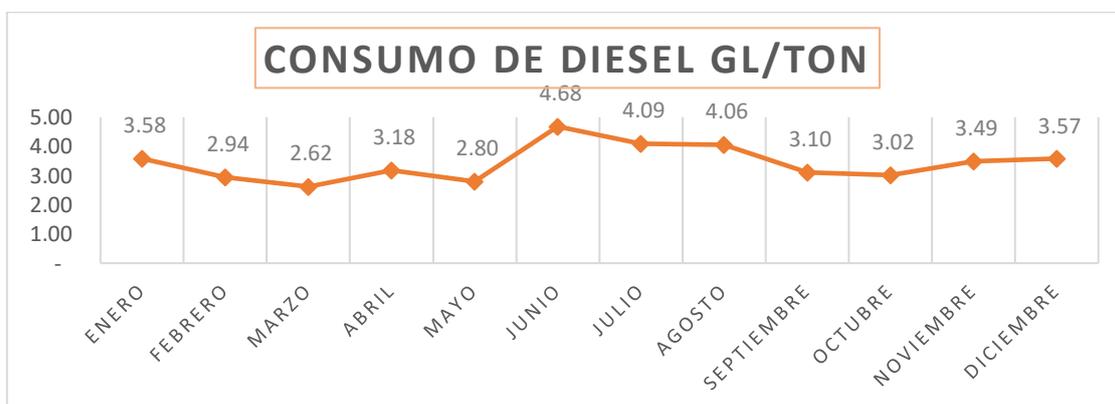
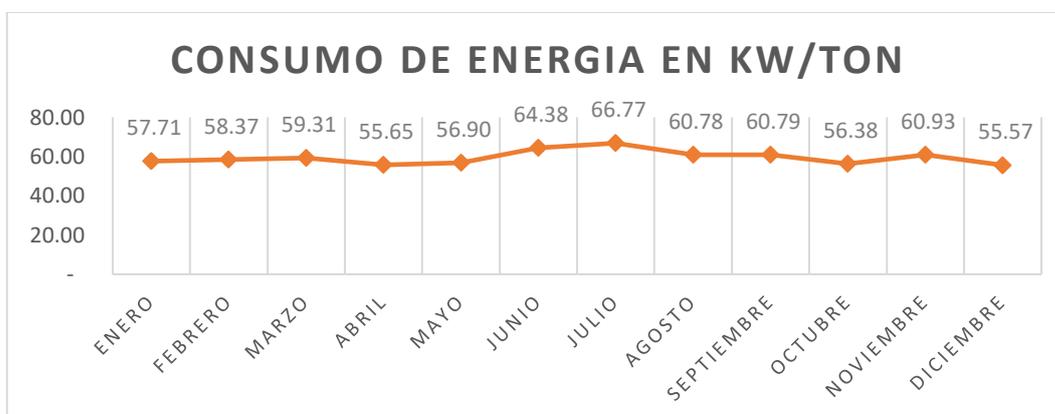




### Costos energéticos:

Los costos energéticos dentro del proceso productivo tuvieron un incremento en 2019 del 4% en relación con el año 2018. Esto tomando en cuenta que el nuevo campus industrial Pachanlica operó durante el año completo 2019.

El diésel 2 Industrial ya no tiene subsidio desde octubre de 2015, bajo decreto 799, el sector industrial se abastece de combustible sin subsidio. En este sentido ya todos los combustibles que se expenden en Ecuador no tienen subsidio alguno, cambia mes a mes de precio conforme el comportamiento del precio del petróleo internacional.



## **GERENCIA DE ABASTECIMIENTO**

### **Enfoque estratégico 2019 2020**

***“Perfeccionar el modelo de abastecimiento y distribución, que permita mantener un flujo eficiente de inventarios y servicios logísticos, para reducir el costo”.***

Contamos con proveedores nacionales e internacionales que han sido seleccionados en base a los lineamientos establecidos en el código de compras responsables de acuerdo con su calidad, precio, tiempos de respuesta y prácticas sostenibles.

La Gerencia de Abastecimiento con el fin de estandarizar y garantizar los niveles de calidad requeridos, califica y evalúa a los proveedores en base a una serie de requisitos que aseguran la calidad e inocuidad de sus productos, el cumplimiento del marco legal, laboral y tributario vigente, además de que su actividad se encuentre enmarcada dentro de nuestras políticas de responsabilidad social.

Nuestra política de compras busca planificar las adquisiciones guiadas por un modelo de compras basado en el código de compras responsables, al que tienen acceso las personas que trabajan en BiOALiMENTAR y la sociedad en general. Esta política está basada en los principios de responsabilidad social corporativa, además fomenta el cumplimiento de toda la normativa legal vigente y estimula la generación de valor, a través de servicios y/o proyectos socialmente responsables. Buscando una relación de beneficio mutuo y con una visión integral de sostenibilidad, a futuro se está evaluando el incorporar procedimientos específicos para la aplicación de políticas para la evaluación social y ambiental de proveedores.

#### **Compras nacionales 2019:**

- Maíz, se tuvo una estabilidad en el precio y cantidades de producción en la cosecha de invierno lo cual hizo que el precio sea estable durante los primeros meses de la cosecha, en cambio en la cosecha de verano si existió especulación, lo que hizo que el precio se incremente.
- Polvillo de arroz, la cosecha de arroz estuvo estable por lo que no hubo variaciones de precio en los subproductos como arrocillo y polvillo de arroz.
- Carbonato de calcio, este producto no presentó variaciones de disponibilidad ni precio, ya que se han presentado nuevos proveedores y han tecnificado la extracción del producto.
- Torta de palmiste, el comportamiento tanto en precio como en disponibilidad de esta materia prima a sido variable en el inicio y finales de año, cabe indicar que se esperaba una variación mayor debido a la disminución de la cosecha de palma.
- Aceite de palma, presentó variabilidad en disponibilidad y precio durante el inicio y final de año, debido a la disminución de producción de fruta para el

proceso de extracción de aceite y también por las exportaciones realizadas hacia nuestros países vecinos.

- Grasa de pollo, tuvo una mínima variabilidad de precio y disponibilidad durante el año, esto es normal debido al autoconsumo de los países productores de este producto en determinados meses del año.
- Aceite de pescado, este producto cada año se vuelve más crítica su disponibilidad debido al incremento en los días de vedas de pesca, esto hace que los precios se incrementen y las plantas productoras oferten menos producto, pese a esto los precios se manejan con mínimas variaciones.

### **Compras internacionales 2019:**

Mientras que en el año 2018 el mercado de commodities tuvo mucha inestabilidad debido a la fuerte guerra comercial entre EEUU y CHINA que fue la mayor variable para mover el tablero de precios, a pesar de esto se logró fijar precios por debajo del promedio anual y favorables para nuestros costos de producción. El 2019 presentó una realidad diferente los commodities tuvieron una marcada tendencia a la baja debido a la guerra comercial de los Estados Unidos con China,

Los empaques de producción nacional como internacional mostraron estabilidad en precios y entregas, ya que las materias primas como el polipropileno, polietileno y poliéster no tuvieron variaciones de precios, mantuvieron precios estables pese a las variaciones de precios del petróleo que es la fuente principal de estas materias primas

La estrategia de compra es reducir los costos directos del alimento balanceado incrementando la competitividad y rentabilidad. Las decisiones tomadas hasta el día de hoy han sido apropiadas en cuanto al cierre de bases y futuros

El Networking ha sido fundamental para mantener buenas relaciones y apoyo, se cuentan gestiones con traders como Bunge, Cargill y Luzar, de la misma forma las gestiones en Ministerio de Agricultura y Subsecretaría de Comercialización para obtención de permisos de Importación y certificados fitosanitarios,

Es muy importante destacar las vinculaciones con las agencias promotoras del consumo de soya americana y otras materias primas USSEC US Grain Council lo que ha significado varios viajes e invitaciones a ejecutivos mejorando su dominio del tema y fortaleciendo los vínculos.

Compras PASTA DE SOYA SBM19 : En el 2019 se ejecutó la compra e importación de 21.350,00 TM de pasta de soya con un costo promedio para la compañía de 381,18 usd/TM INCOTERM CIF

2019				
MES	Buque	Cantidad	Precio TM	Total
<b>FEBRERO</b>	UGLJAN	4.500	396,14	1.782.630,00
<b>ABRIL</b>	TRAMMO LAOURA	4.400	386,91	1.702.404,00
<b>AGOSTO</b>	NORD SANTIAGO	4.400	377,97	1.663.068,00
<b>OCTUBRE</b>	BULK ECUADOR	3.650	380,01	1.387.036,50
<b>DICIEMBRE</b>	<b>POR NOMINAR</b>	4.400	367,35	1.616.340,00
	<b>TOTAL</b>	21.350		8.151.478,50
	<b>PROMEDIO TM 2019</b>			<b>\$ 381,68</b>

Compras TRIGO W19: El año 2019 se gestionó el permiso para 10.500 TM de Trigo divididos en dos embarques argentino y americano respectivamente,

## GERENCIA DE NUTRICIÓN ANIMAL Y FORMULACIÓN

### Enfoque estratégico 2019 2020

**“Desarrollar productos con costo optimo que cumplan la promesa de valor.”**

La formulación de alimentos balanceados se convierte en un punto crítico para poder gestionar el costo y la rentabilidad, mantener altos niveles productivos y un adecuado performance reproductivo en campo.

El Costo de fórmula en 2019 inició con una desviación respecto a las metas establecidas (pecuario 70% y mascotas 50%).

En Pecuario se realizó la revisión completa de la formulación, considerando el trigo y la galleta como herramientas clave para la disminución del costo, en cuanto a mascotas se revisó proveedores de aditivos, como vitaminas, minerales y una organización de las materias primas sin afectar palatabilidad.

	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Pecuario	73%	73%	71%	71%	68%	66%	66%	66%	67%	67%	67%	67%

	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Oct	Nov	Dic
Mascotas	46%	46%	46%	46%	45%	45%	45%	45%	46%	44%	44%	44%

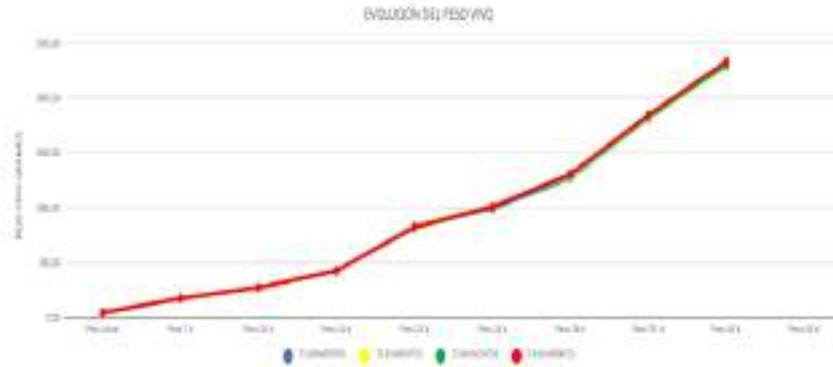
### **Unidad de validación**

En 2019 se implementó de manera formal la Unidad de Validación del desempeño de los alimentos balanceados, la evaluación de rendimiento productivo con la línea de biomentos aves, biomentos cerdos, pal cerdo, se desarrolló en las instalaciones de la unidad de validación y pruebas de campo.

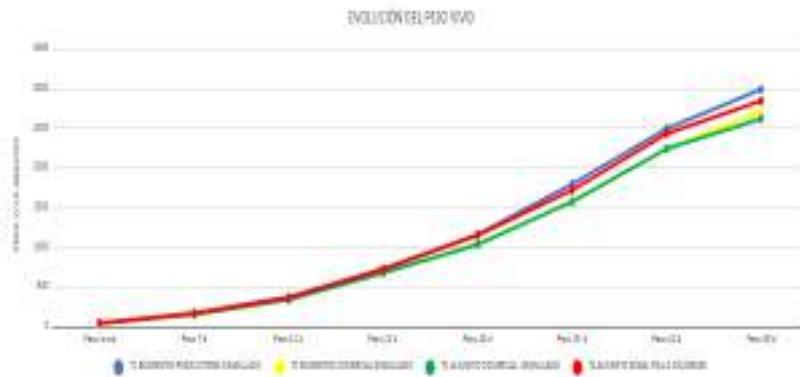
La línea pecuaria en lo referente a Pollo y Cerdo Engorde requiere un constante seguimiento en lo referente a determinar parámetros de rendimientos productivos comparados con la competencia, dichos parámetros proporcionan información con el fin de cumplir con nuestra promesa de valor, **más ganancia en menos tiempo.**

Aspectos a medir: peso vivo, ganancia diaria de peso, consumo de alimento, conversión alimenticia, eficiencia alimenticia, mortalidad, calidad de la cama y excretas, pigmentación.

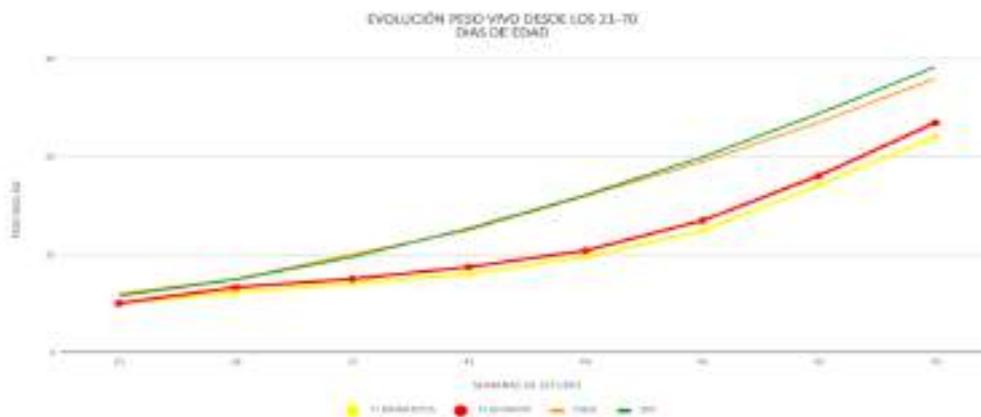
## RESULTADOS ENSAYO N3 Pollos de Engorde



## RESULTADOS ENSAYO N 5 Pollos de Engorde



## Análisis estadístico del ensayo n2 desde los 21 a los 70 días de edad (Cerdos)



## Evolución del peso promedio de los lechones a los 70 días de edad



### Control de Calidad:

Se tuvo un cumplimiento del plan de análisis internos y externos, de acuerdo con la programación del año 2019.

Se realizaron los análisis de estabilidad de todos los productos pecuarios para ampliar la vida útil de los productos a 120 días, todas las muestras enviadas a laboratorio cumplieron satisfactoriamente con las mediciones solicitadas.

Se realizó el plan de limpieza previsto para el año con el acompañamiento de las áreas de mantenimiento y producción.

Se tuvo presencia y apoyo del Sistema de Gestión de Sanced como preparación para las Auditorías de BPM.

En cuanto a los análisis microbiológicos no se obtuvieron mediciones con rangos que generen preocupación, se atribuye al filtro de la revisión y muestreo de materias primas al ingreso a planta.

La incidencia de micotoxinas en materias primas y productos terminados tuvo un comportamiento atípico especialmente por el maíz, que presentaba contaminación de fumonisinas, DON y zearalenonas. Con el reporte de la incidencia se desarrolló una estrategia nutricional para utilizar el secuestrante de micotoxinas con más afinidad hacía el desafío sanitario presentado.

## **GERENCIA DE ESTRATEGIA CORPORATIVA**

### **Enfoque estratégico 2019 2020**

***“Liderar la planificación de mercadeo de la compañía; definir donde, cuando y como competir, creando más valor y desarrollando capacidades de innovación y adaptación progresiva, marcando el rumbo y ritmo en BiOALiMENTAR”***

La Gerencia de Estrategia Corporativa desarrolló acciones de apoyo a los negocios comerciales en cuanto a colocación de productos en los puntos de venta, ventas y control del precio promedio por tonelada

Las acciones se han enfocado en la ampliación del portafolio de productos, optimización de productos en stock (definiciones de SKUs y promociones para impulsar la venta).

Posicionamiento de las marcas de BiOALiMENTAR por medio de estrategias de comunicación, promoción y publicidad.

Análisis del mercado y competencia, definición de la participación de mercado, conocimiento de precios de los productos y comparativos con las categorías y segmentación de canales de distribución entre las principales.

Todo esto ha permitido delinear estrategias por línea de negocios, segmento, producto y canal de distribución, y su seguimiento en cuanto a la correcta aplicación y ejecución en campo

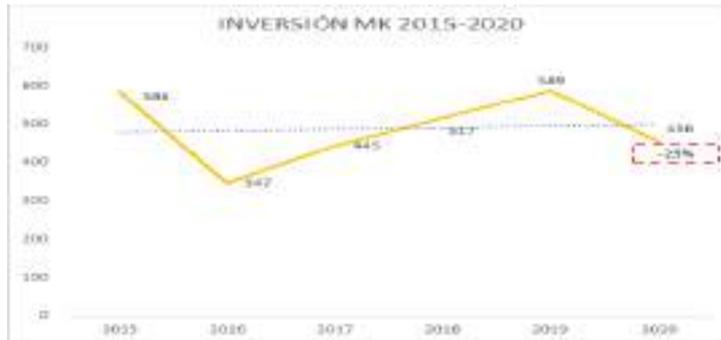
### **Publicidad:**

Con la firme misión de apalancar las ventas a través de campañas publicitarias, sean estas masivas o dirigidas, canales efectivos de acuerdo al target, y administrar eficientemente el presupuesto financiero, se invirtieron 589 mil dólares:

Inversión en eventos 2019 de las 4 líneas de negocio

Pintura y Rotulación de locales de clientes, material POP y artículos publicitarios.

Pauta en medios digitales, contratos con agencias, publicaciones en medios impresos auspicios.



En cuanto a Packaging y up date de marcas, se desarrolló lo siguiente:

- Actualización CANi Premium (referencias faltantes)
- Proyecto CANisnaks (culmina en FEB 2020)
- Nutritec CAT arena (en desarrollo)
- Actualización empaque Gatuco
- Empaque Gatuco Barcelona

### **Comunicación:**

La comunicación desde la óptica comercial impulsa el conocimiento de las marcas de BiOALIMENTAR como parte fundamental de su posicionamiento en el mercado.

Durante el 2019 se desarrollaron 41 campañas de comunicación: 29 campañas externas y 12 campañas internas

Las marcas que tienen comunicación digital y presencia en redes sociales (Facebook) al 2019 con el soporte de Agencia de Comunicación DPC (diez punto comunicaciones, 89% cumplimiento)

Gatuco durante los meses de pauta con Gatuco BSC 412%

BiOmentos 82

CANlmentos 62% (Norlop Tompson .MEC).

Huevos BiO, 75%

La comunicación corporativa genera la capacidad de transmitir en todos los niveles de la organización la visión, misión, los valores corporativos y los objetivos principales de la empresa se trabaja en enlace directo con las Gerencias y gestión de talento humano.

### **Generación de Emoción:**

Con la finalidad de fidelizar al consumidor y atar con un eje estratégico de la visión, en la parte comercial se levantó una a asesores comercial tanto del NNM y NNMP, con esta base se planean y ejecutan acciones personalizadas para los clientes, sus hijos o su cónyuge, se implementa el envío de tarjetas digitales cumplido a al 97%.

## **GERENCIA COMERCIAL**

El área comercial en BiOALiMENTAR es el punto de partida para la generación de Ingresos para la empresa. La confianza para los clientes, es fundamental e implica la gerencia de sus emociones

Nuestras prácticas están enmarcadas en la sostenibilidad a lo largo de nuestra cadena de suministro, considerando desde los requerimientos a nuestros proveedores de materia prima, hasta el cumplimiento, satisfacción y post venta con nuestros clientes y consumidores.



Creamos productos con alta calidad nutricional, lo cual lo manifestamos en nuestra Política de Calidad y lo evidenciamos a través de nuestro compromiso en producir alimentos seguros, a través de óptimas condiciones y medidas durante la producción, almacenamiento y distribución, para asegurar que, una vez ingeridos nuestros productos, no representen un riesgo para la salud.

Las ventas generales de la compañía en el año 2019 disminuyeron en un 7% en relación al 2018

Evolución de ventas 2015 a 2019 (En miles de dólares).



## **GERENCIA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

### **Enfoque estratégico 2019 2020**

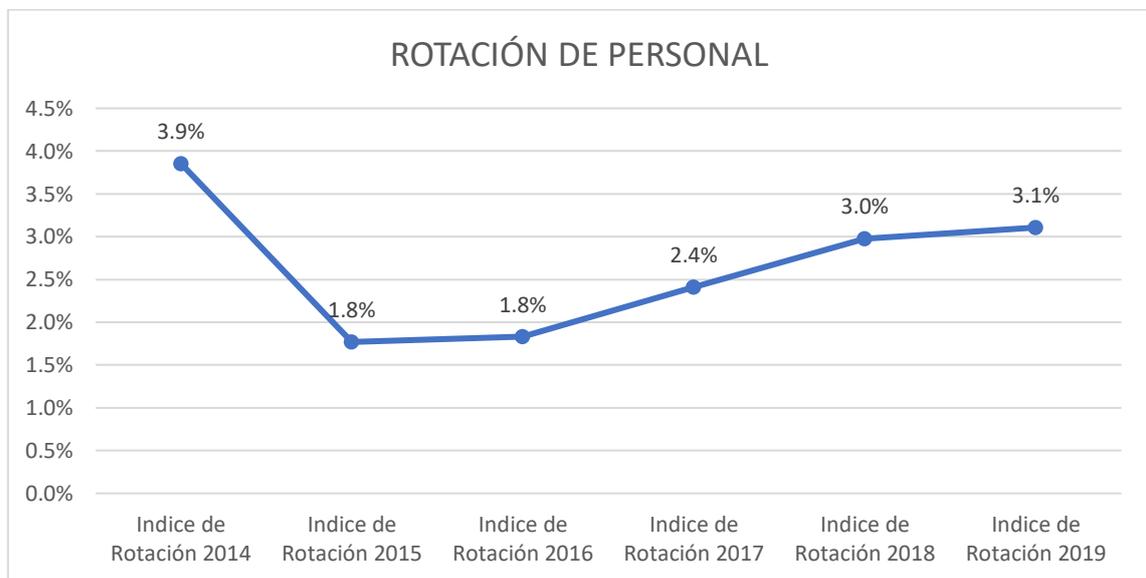
***“Consolidarnos como el soporte transversal de la empresa a través de la gestión integral de personas”.***

La gestión de la Gerencia de D.O. abarca los procesos de gestión administrativa de personal, gestión de talento humano, sostenibilidad - responsabilidad social, gestión de seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente. S

GDO Apalanca el cumplimiento de 4 de los 11 ejes estratégicos de la Visión 2020, que son: desarrollo del capital humano, cultura organizacional, mejor lugar para trabajar y responsabilidad social.

### **Gestión de talento humano**

Al cierre del 2019 contamos con 347 colaboradores (masculino 84% y femenino 16%). Se presenta una rotación general del 3,1% (2018: 3%), dada principalmente por renuncias debido a búsqueda de nuevas oportunidades laborales o proyectos personales seguida de desempeño deficiente.



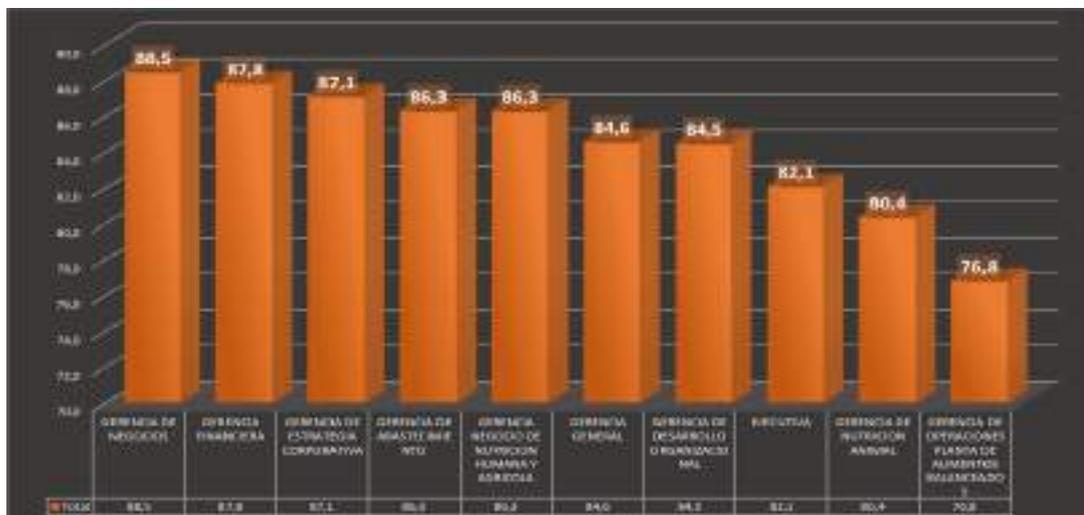
Se realizaron 12 capacitaciones externas en 1.238 horas/hombre, 120 internas en 6.421 horas/hombre. En promedio 22 horas de formación anual por colaborador.

También se realizó la Evaluación de Desempeño al 88,5% del personal y retroalimentación al 44% de evaluados.

La distribución de calificaciones está de la siguiente manera:

Calificación	% de personal
ACEPTABLE	32,9 %
EXCELENTE	30,3 %
MUY BUENO	35,2 %
REGULAR	1,6 %

En la gestión de Clima y Cultura Organizacional en el año 2019 se obtuvo los siguientes indicadores por gerencia:

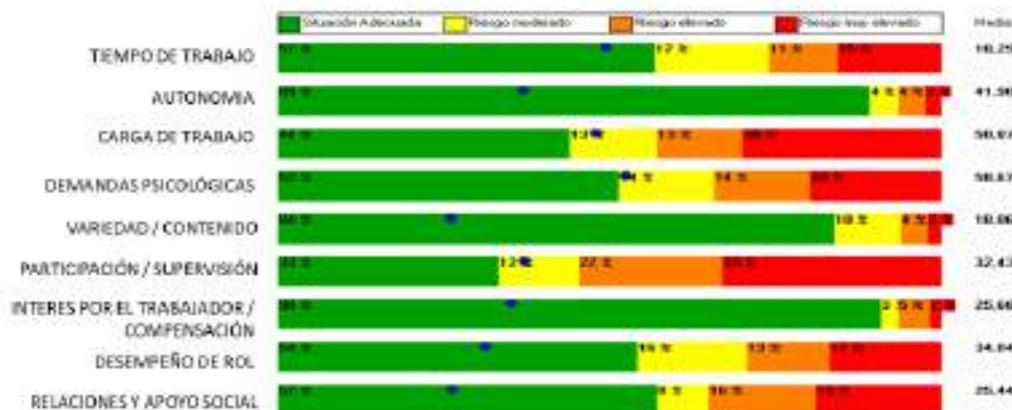


Con respecto a los resultados a nivel organizacional el % de Satisfacción Laboral está de la siguiente manera, donde se muestra un incremento de 1,8 puntos de porcentaje con respecto a la anterior evaluación de Clima Organizacional:



La gestión de Riesgos Psicosociales, se cumplió en 89,6%. En la encuesta realizada se destacan aspectos a tratar con prioridad como la carga de trabajo, participación - supervisión y demandas Psicológicas.

## RESULTADOS GLOBALES 2019

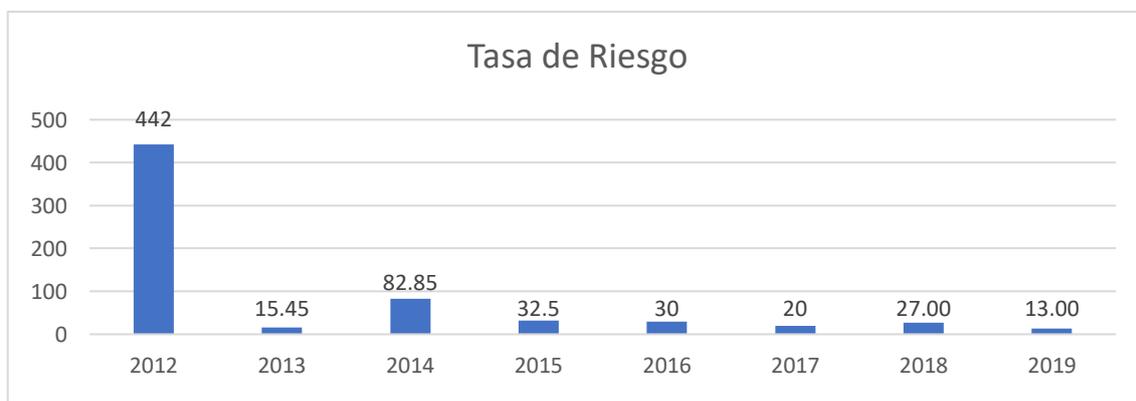


## Seguridad Industrial

En cumplimiento a la normativa legal vigente, nuestro Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional observa de forma esquemática:

- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo “Decisión 584”
- Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo “Resolución 957”
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo. Decreto Ejecutivo 2393
- Acuerdo Ministerial 1404
- Reglamento del Seguro General de Riesgos del Trabajo “Resolución 513”

TASA DE RIESGO (TR): 13 días de ausentismo con relación al número de accidentes presentados, se determina aplicando la siguiente fórmula:  $TR = IG / IF$



La tasa de riesgo del 2019 representa la menor de los últimos años, con un promedio de 21,4, lo que significa el número de días de ausentismo promedio que genero cada accidente en el año.

**Análisis Accidentabilidad** (Personal Interno): Analizando de manera metódica los datos de accidentabilidad se han producido 5 accidentes (2 casos de accidentes con camiones de la empresa y 3 con lesiones con máquinas) y 23 incidentes de diferente origen en los diferentes centros de trabajo, incluidos sucesos In Itinere

### Salud Ocupacional

Con una planificación anual cumplida al 96%, se lleva a cabo la ejecución de 4 programas de salud para prevenir enfermedades musculoesqueléticas, metabólicas como el sobrepeso y consumo problemático de alcohol, tabaco y drogas.

Se realizan las evaluaciones médicas ocupacionales preventivas de los colaboradores de 6 áreas, abarcando toda la organización, además se analizaron las evaluaciones médicas de 250 colaboradores, quienes cumplían con el criterio de inclusión (tiempo mayor a 6 meses en la organización).

Se observan las enfermedades de mayor frecuencia como se observa a continuación:



La patología con mayor frecuencia en 2019 es el sobrepeso con 29,5% (2% más que año 2018), luego las patologías lumbares con 11%, y los problemas dentales.

### Gestión de medio ambiente

Coherentes a nuestra Sostenibilidad la gestión medio ambiental de conformidad con Acuerdo N° 061 REFORMA DEL LIBRO VI DEL TEXTO UNIFICADO DE LEGISLACIÓN SECUNDARIA”, los 3 centros de operaciones PIA, CIP y Granja mantienen su respectivo documento de seguimiento y control ambiental PMA (Planes de Manejo Ambiental),

El nivel de cumplimiento de planes de manejo ambiental general es de 94% en 2019 (CIP 99%, PIA 85% y Granja Avícola 99%).

Nuestras fortalezas son el compromiso de la alta dirección y colaboradores en campañas de concientización ambiental, capacitaciones en temas ambientales, reforestaciones en los tres centros de trabajo, acciones que van generando educación, conciencia y compromiso para tener un ambiente limpio y libre de contaminación

## **Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial**

En el año 2019 publicamos nuestra segunda MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD por el año 2018, con el propósito de transparentar y comunicar la gestión de la empresa con respecto a los aspectos económicos, sociales y ambientales.

El informe se elaboró de conformidad con la opción exhaustiva de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI), desde este reporte incluimos nuestros aportes de a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Bioalimentar y su gestión de sostenibilidad se basan en los sistemas de información internos y externos, considerando los principios de: inclusión de grupos de interés, materialidad y exhaustividad.

Nuestras acciones concretas para aportar a 3 de los 17 ODS son :

- ODS 2: “Hambre cero”, Contribuir a la soberanía alimentaria del Ecuador y a la lucha contra el hambre, a través del apoyo y valor agregado proporcionado a los agricultores locales y productores pecuarios, entregando una nutrición de la más alta calidad en todo su portafolio de productos, lo cual incide directamente en una producción pecuaria y de alimentos sanos y nutritivos para la población.
- ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”: La nueva fábrica de alimentos balanceados aporta directamente a la generación de nuevas fuentes de empleo local y nacional a lo largo de toda la cadena de suministro; así mismo, contribuye en la diversificación de productos y líneas de negocio para la empresa.

- ODS 12: “Producción y consumo responsable”: estamos comprometido con la producción y consumo responsable y lo evidenciamos a través del uso eficiente de los recursos naturales, minimizando y reutilizando las pérdidas y desperdicios en la cadena de producción, a través de la reducción de emisiones y desechos liberados a la atmósfera, el agua y suelo para disminuir los efectos adversos a la salud humana y al medio ambiente.

### **Nuestros grupos de interés**

1. Accionistas; Colaboradores Directivos, Administrativos, Comerciales, Operativos
2. Proveedores Nacionales e Internacionales
3. Clientes, Distribuidores, Consumidores
4. Comunidad, Medios de Comunicación
5. Órganos de Control, Gobierno Nacional y Local
6. Sistema Financiero, Cámaras y Gremios, Academia

Un aspecto destacable es la gestión de una certificación adicional de consumo de Soya sostenible promovida por la agencia norteamericana USDA y USSEC El consejo norteamericano de soya.

Nuestros representantes han participado en varios eventos internacionales como el tour de sustentabilidad en Estados Unidos

Gracias a nuestro enfoque a sostenibilidad, nuestro CEO ha sido invitado a dar conferencias a nivel internacional

## II. ANALISIS EXTERNO

### Entorno Macroeconómico



Las Reservas Internacionales en Ecuador a diciembre de 2019 fueron de USD 3.397 millones, lo que significó un crecimiento de 26,9% respecto a diciembre de 2018. Este crecimiento en el último mes del año fue impulsado principalmente por los desembolsos recibidos en el marco del acuerdo con el FMI y mayores ingresos por la exportación de hidrocarburos (USD 364 millones). Los factores que presionaron salidas de divisas en términos netos en el último mes de 2019 fueron los giros del sector privado (USD 178 millones) y la alta demanda de efectivo propia de la temporada (USD 649 millones).



Perspectivas de crecimiento económico. - Las proyecciones de crecimiento del Ecuador al cierre de 2019 son negativas.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), el PIB decrece en -0,08%. Según FMI en -0,5% y, el Banco Mundial estima un estancamiento (0%).

Esta previsión no causa sorpresa ya que, a septiembre de 2019, el PIB real decreció en 0,06% con relación al mismo trimestre de 2018.

Para el 2020, el FMI estima un crecimiento del PIB de 0,5%, mientras el Banco Central del Ecuador de 0,7%. Esta perspectiva de recuperación de la economía ecuatoriana concuerda con las previsiones publicadas tanto por el Banco Mundial, como por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL); en las cuales ambos multilaterales proyectan un crecimiento del PIB de 0,4%. Se espera que con la ejecución del Acuerdo de Facilidad Extendida de Financiamiento (EFF, por sus siglas en inglés), firmado en marzo 2019 entre el Gobierno Nacional con el FMI, la economía ecuatoriana llegue a los niveles de crecimiento proyectados.



**Empleo.** - Según las últimas cifras del INEC, el empleo adecuado disminuyó de 40,6% en 2018 a 38,8% en 2019. Esta es la tasa más baja registrada en un cierre de año desde 2007 y se explica por la situación que enfrenta el mercado laboral en Ecuador. Por otro lado, el empleo no adecuado incrementó al pasar de 55,3% a 56,7%. Dentro del empleo no adecuado, la categoría subempleo por insuficiencia de trabajo es la que presenta mayor aumento que las otras categorías, pasando de 13,4% a 14,7% entre diciembre de 2018 y 2019. La tasa de desempleo cerró diciembre de 2019 en 3,8%, es decir 0,1 puntos porcentuales con relación al mismo periodo de 2018



**Comercio Exterior** En 2019, Ecuador tuvo exportaciones por USD 22.329 millones, una variación de 3,2% respecto del mismo periodo de 2018. La balanza comercial presentó un superávit de USD 820 millones. Por bloques comerciales, el primer lugar de destino de las exportaciones ecuatorianas lo ocupa Latinoamérica con el 34% del total (en el que se encuentran Argentina, Brasil, Chile, México, Panamá y la Comunidad Andina), seguido del continente asiático (22%) y el continente europeo (19%). Por países, Estados Unidos fue el principal destino, de las exportaciones ya que recibió 30% del total de los productos, seguido de China (13%), Panamá (9%), Chile (7%), Perú (4%) y Colombia (4%). Por productos, el petróleo crudo acumuló el 35% de las exportaciones, seguido del camarón (17%) y el banano (15%). Se resalta el crecimiento de las exportaciones camaroneras, mismas que registraron una variación anual positiva de 22% respecto a 2018 (USD 701 millones adicionales).



**Sistema Bancario.** - El sistema bancario ecuatoriano cerró 2019 con USD 30.029 millones en cartera bruta, la cual mostró una tasa de crecimiento de 9,9% con respecto a diciembre de 2018. Este es el valor histórico más alto registrado en el saldo de cartera. Por otro lado, el valor de los depósitos totales que contabilizan a los depósitos monetarios, de ahorro y a plazo mostró un saldo de USD 31.599 millones, lo cual corresponde a un crecimiento anual de 8,3%. El indicador de rentabilidad sobre patrimonio en 2019 fue de 13,9%, es decir 0,3 puntos porcentuales más que en 2018. Esto indica que los bancos han capitalizado e invertido más para lograr un mejor desempeño; por tanto, el patrimonio y las utilidades crecen en 2019. Los indicadores de la banca muestran solidez y confianza, así como una mayor inyección de créditos.



**Riesgo País.** - El riesgo país lo calcula el banco de inversiones estadounidense JP Morgan y se concibe como el riesgo de que un país incumpla con sus obligaciones. Entre más alto es el indicador, más elevada es la percepción de que no podrá pagar sus deudas. Al 31 de diciembre de 2019, el riesgo país en Ecuador cerró en 826 puntos. A marzo 23 de 2020 superó 6mil puntos debido a la pandemia mundial de Covid 19.



## Sector Petrolero Enero - Diciembre 2019

### Producción

Miles de barriles y variaciones anuales en %



#### PRODUCCIÓN TOTAL

193.816 2,7%



#### ESTATALES

152.858 4,4%

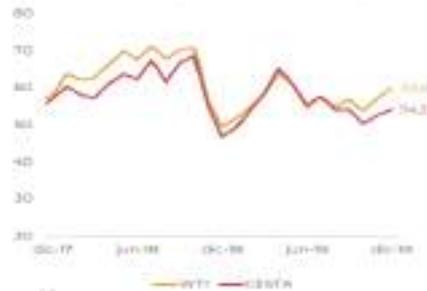


#### PRIVADAS

40.958 -3,8%

### Precios Crudo

En USD (dic-2017 - dic-2019)



**FUENTE:** <https://www.asobanca.org.ec/publicaciones/boletin-macroeconomico>

Al 23 04 2020 el Petróleo WTI West Texas Intermediate cotizó en los 15,06\$, desde los 29,21\$ del mes de marzo, un 41,66%. En los últimos doce meses el precio ha descendido un 73,32%. Desde 1986, 145,31\$ ha sido el precio más alto al que ha cotizado el barril de crudo, el 3 de julio de 2008, mientras que en el 20 de abril de 2020, cotizaba en los -36,98\$ que fue su precio mínimo en este periodo.

El crudo de la OPEP alcanzó su precio máximo histórico de 140,73\$ el 03 de julio de 2008 y su precio mínimo de 12,22\$, el 22 de abril de 2020. Al 23 de abril de 2020 El Petróleo de la OPEP cotizó en los 15,23\$. El precio diario ha aumentado 3,01\$, un 24,63% desde la jornada previa.

### Producción de alimento balanceado en el mundo

La Encuesta Global sobre Alimento Balanceado 2020 de Alltech estima que el tonelaje internacional de alimento balanceado disminuyó en 1.07% con un resultado de 1.126 millones de toneladas métricas de alimento balanceado producido el año pasado. Este resultado se debe en gran medida a la peste porcina africana (PPA) y a la disminución del alimento para cerdos en la región de Asia-Pacífico.

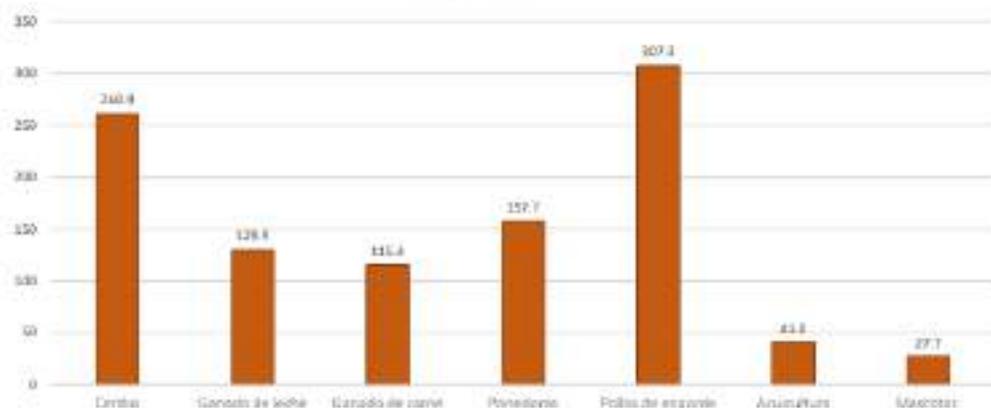
Reducción por región (Excepto en América Latina)

Región	2018	2019	Cambio porcentual
África	40.7	43.7	7.5%
Asia-Pacífico	384.5	363.2	-5.5%
Europa	278.8	279.2	0.2%
América Latina	164.3	167.9	2.2%
Medio Oriente	27.6	26.0	-5.8%
Norteamérica	232.2	236.0	1.6%
Oceanía	10.7	10.5	-1.3%
TOTAL	1,138.2	1,126.5	-1.0%

Los números indican millones de toneladas métricas.

La información global, recopilada de 145 países y de casi 30,000 plantas de fabricación de alimento balanceado, señala la producción de alimento balanceado por especie de esta manera: pollos de engorde 28%, cerdos 24%, ponedoras 14%, ganado lechero 12%, ganado de carne 10%, otras especies 6%, acuicultura 4% y mascotas 2%. Un crecimiento sobresaliente provino de los sectores del alimento para ponedoras, pollos de engorde, acuicultura y mascotas.

## Producción de Alimento Balanceado por Especies



Los números indican millones de toneladas métricas.

**Alltech**

Los nueve principales países productores de alimento balanceado son Estados Unidos, China, Brasil, Rusia, India, México, España, Japón y Alemania. Juntos, estos países producen el 58% de la producción mundial de alimento balanceado y cuentan con el 57% de las plantas de fabricación de alimento balanceado del mundo; y pueden ser considerados como un indicador de las tendencias de la agricultura en general.

## Producción de alimento para mascotas en el mundo

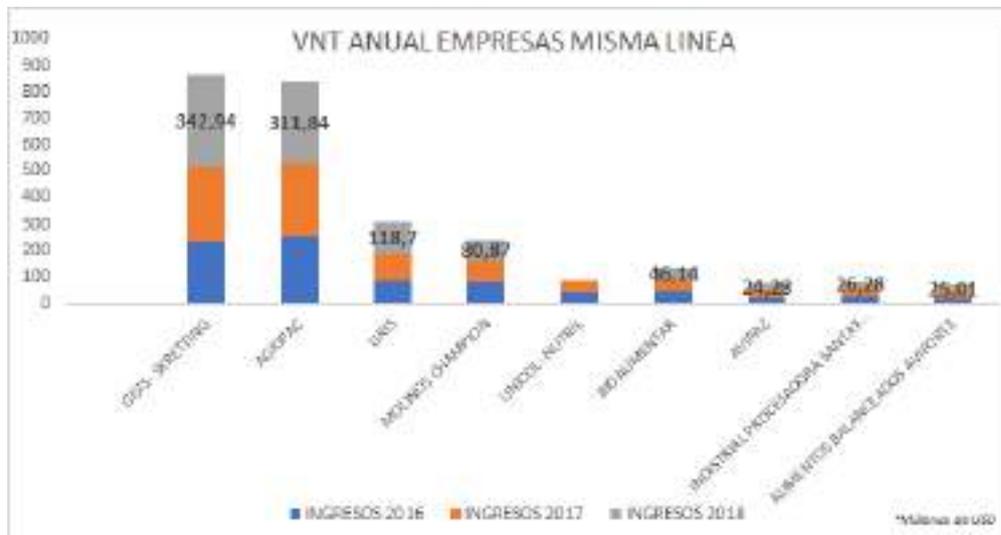
La producción de alimento de mascotas creció Globalmente en 4% en 2019. Los mayores aumentos de tonelaje se dieron en la región de Asia-Pacífico, América Latina y Europa. Por países se observaron aumentos en China, Indonesia, Portugal, Hungría, **ECUADOR**, Argentina

Región	Producción	Crecimiento
África	0.4	13%
Asia-Pacífico	3.1	10%
Europa	8.8	3%
América Latina	6.0	7%
Medio Oriente	0.1	0%
Norteamérica	8.8	0%
Oceanía	0.5	0%

Los números indican millones de toneladas métricas.

## Información del mercado ecuatoriano

Ventas en millones de dólares en industrias productoras de alimento balanceado a diciembre 2018



---

### **III. Cumplimiento Disposiciones de Junta General**

---

I Juntas Realizadas

II Cuadro socios

---

### *I. Juntas realizadas y resoluciones tomadas*

Durante el año 2019 se han realizado varias Juntas Generales y Universales, a continuación, un cuadro que resume los asuntos relevantes, como señal de transparencia de esta administración.

<b>AÑO</b>	<b>FECHA</b>	<b>ASUNTO</b>
2019	29/03/2019	-CONOCIMIENTO Y APROBACIÓN DE BALANCES Y POLITICAS CONTABLES CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO ECONÓMICO 2018,  -CONOCIMIENTO Y APROBACIÓN DE INFORME DE GERENCIA CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONÓMICO 2018.  -CONOCIMIENTO DEL INFORME DE AUDITORÍA EXTERNA DEL EJERCICIO ECONÓMICO 2018
2019	06/04/2019	REFORMA DE ESTATUTOS SOCIALES: REFORMA DEL ARTÍCULO DOS, DE LA NACIONALIDAD Y DOMICILIO
2019	02/07/2019	AUTORIZACIÓN AL GERENTE GENERAL Y PRESIDENTA DE LA COMPAÑÍA PARA QUE REALICEN OPERACIONES DE PRESTAMOS HASTA POR EL LÍMITE QUE CONSTA EN EL ESTATUTO A FAVOR DE LA EMPRESA KITCHENSCO.
2019	02/07/2019	AUTORIZACIÓN AL GERENTE GENERAL Y PRESIDENTA DE LA COMPAÑÍA PARA QUE REALICEN OPERACIONES BANCARIAS DE TODO TIPO CON EL BANCO PRODUBANCO. AUN CUANDO LA CUANTÍA SOBREPASE LOS LIMITES QUE CONSTAN EN EL ESTATUTO.
2019	02/09/2019	ANÁLISIS DE PROPUESTA Y DESIGNACIÓN DEL AUDITOR EXTERNO PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2019.
2019	25/11/2019	AUTORIZACIÓN DE ENTREGA DE BONOS Y RECONOCIMIENTO A SOCIOS Y EMPLEADOS DE LA EMPRESA POR SU LABOR DE LOS AÑOS 2018 Y 2019

En conclusión, todas las disposiciones que se han emitido de la Junta General de Socios han sido cumplidas, así como las exigencias de los administradores de la compañía, en lo relacionado con la conformación de los libros sociales, participación de los trabajadores en las utilidades, conformación de la reserva legal y designación de auditores externos.

*ii.- Cuadro de socios*

El cuadro de integración de capital posterior al aumento realizado en el año está conformado de la siguiente manera.

<b>SOCIO</b>	<b>% CAPITAL</b>	<b>Nº PARTICIPACIONES</b>
Sra. Teresa Mariño Villafuerte	5.00 %	374.036
Sra. Gloria Garzón Garzón	22.00 %	1.645.755
Sra. Consuelo Garzón Garzón	22.00 %	1.645.755
Ing. Edison Garzón Garzón	51.00 %	3.815.158
<b>TOTAL</b>	<b>100.00%</b>	<b>7'480.804</b>

---

## **IV. Recomendaciones y conclusiones**

---

I Recomendaciones

---

II Conclusiones

---

## CONCLUSIONES

1. Nuestra visión 2020 sigue vigente y nos conduce a sostenibilidad y perpetuidad, no cumplir lo establecido significa alejarse del propósito.
2. Nuestro enfoque estratégico en 2019 se basó en los nuevos valores corporativos de SENTIDO DE URGENCIA, ENFOQUE Y VOCACIÓN COMERCIAL, para los cuales se establecieron decálogos y se evaluó a lo largo del año su aplicación al 100% de colaboradores.
3. La gestión del desempeño organizacional en 2019 estuvo a cargo de la estructura denominada Reloj Suizo, y tuvo la siguiente conformación:
  - Junta General de Socios como máximo nivel decisorio
  - Presidencia ejecutiva con la figura de Directorio vía honorarios
  - Gerente General representante legal
  - Varios Asesores externos, con figura de honorario, y
  - 8 gerentes como parte del equipo gerencial
4. Nuestro nivel de ingresos en 2019 fue de 43,2 millones de dólares comparadas a 2018 46,1 millones de dólares, representa una disminución del 6,4%
5. La composición de la venta al 2019 por la línea de negocios fueron: Negocio Pecuario 67%; Negocio Mascotas 17%; Nutrición Humana 10% y Materias primas 6%.
6. El market share en Pecuario sin considerar acuicultura asciende al 8,8% (44mil de 501 mil tm) en alimentos comerciales y 0,85% (4mil de 469mil tm) en alimentos especializados para productores. Tal participación se ha gestionado con:
  - Negociación de una Maquila que representó 2.242 tm anuales.
  - Proyecto Seller 1.031 tm anuales en la Distribución.
  - Cobertura Directa 356 tm anuales.
  - Atención directa a productores 661 tm anuales
  - Ingreso de 513 nuevos clientes que representan ventas de 4.113 tm.
7. Considerando Acuicultura nuestra participación en 2019 es de 5%
8. El market share en mascotas nuestra participación es de 10% ( 2018 fue del 8%), donde el líder de mercado es Pronaca, seguido por Agripac y Bioalimentar en tercer lugar, 67.000 tm
9. El negocio de mascotas creció 12% entre el 2013 y 2019 y se proyecta un crecimiento para el 2020 del 7%

10. Al terminar 2019, se evidencia avances en información de mercado, cambios y estructura para delinear la planificación estratégica comercial y de mercadeo, como base guía para establecer planes de negocio por cada línea.
11. En 2020 tendrá lugar el inicio del NUEVO AÑO COMERCIAL (abril 2020 a marzo 2021).
12. Después de un año completo de operación de planta se ha podido corroborar las hipótesis realizadas en el proyecto de construcción de ahorros anuales esperados con una producción de 7mil toneladas mensuales 1,1 millones de dólares, con 7500 1,5 millones de dólares, y con 8mil toneladas mensuales de 1,7 millones de dólares, sin embargo no hemos logrado llegar a tales niveles de producción dada la contracción del mercado.
  - En cuanto a eficiencias la mayoría de rubros han sido logrados en cuanto a transporte entre plantas, ahorro en equipos de recepción de producto terminado, guardianía, alquiler de bodegas paralelas, entre otros
13. En el negocio de nutrición humana el costo de producción por cubeta se redujo de \$2.20 a \$2.10 y el precio de mercado en el 2019 en promedio se encontró a \$2.45 es decir existió una mejora en el precio de \$0.35 lo cual nos indica que fue acertada la decisión de construcción del galpón 80K dándonos un ahorro por costo de oportunidad de \$103 493
14. En busca de presencia en mercado internacional, nuestros ejecutivos han asistido a varios eventos fuera del país, como: agenda de negocios apoyo Proecuador (Guatemala), Expo Walmart (Costa Rica), Encuentro Andino (Bolivia), Expo Aladi (Colombia), Global Pet expo (USA), PFF Kansas (USA) y se han realizado actualizaciones de registros de nuestras marcas en el exterior
15. Se mantiene una buena gestión del costo de formulación el mismo que disminuyó 7,7% con relación a 2018.
16. La gestión del parámetro humedad / Actividad de agua Aw, a pesar de los ajustes en planta, la revisión del equipo con profesionales nacionales e internacionales, las mejoras y seguimientos ha generado pérdidas económicas para la compañía consideradas como pérdida en eficiencia operacional y por ende financiera.
17. En cuanto a gestión de commodities la estrategia de reducir los costos directos en la formulación de alimento balanceado incrementando la competitividad y rentabilidad. La eficiencia alcanzada en 2019 suma USD 826 mil en el costo CIF por importaciones de soya y trigo.
18. La perspectiva de 2020 es que sea un año bastante inestable debido a varios factores como las conversaciones entre Estados Unidos y China para retomar la

comercialización de productos, la pandemia de coronavirus que dificulta la logística, baja de producción de plantas industriales y mayores controles que hacen que se ralenticen los procesos comerciales.

19. En materia de regulatorios un paso fundamental ha sido la ampliación de la vida útil de los productos a 120 días, esto permite mejorar la planeación de la producción y lograr eficiencia en planta.
20. La función de planificación inteligente de la producción, ha mejorado el enlace con al área comercial para a través de forecast, poder mejorar la proyección de inventario de producto terminado.
21. Durante 2019 se implementó el Erp Libra, de origen español, la plataforma fue seleccionada por el Presidente Ejecutivo, en el transcurso del año se han presentado dificultades como el retiro del ejecutivo a cargo, el bajo nivel de compromiso de los usuarios y un insuficiente nivel de supervisión. Se logró tenerlo listo para entrar a vivo en 01 01 2020 con ciertas dificultades especialmente en procesos de cara al cliente que se superaron. El desempeño general mejora conforme los usuarios encuentran formas de eficientarlo y explotar todas sus prestaciones.
22. **Nuestra Gestión de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial** se rige por los principios de inclusión de grupos de interés, materialidad y exhaustividad publicamos en 2019 la segunda memoria de sostenibilidad (2018), para transparentar y comunicar nuestra gestión en aspectos económicos, sociales y ambientales conforme a GRI opción exhaustiva, adicional damos cuenta de nuestro impacto en 3 de los 17 ODS de las Naciones Unidas. ODS 2: “Hambre cero”, ODS 8: “Trabajo decente y crecimiento económico” y ODS 12: “Producción y consumo responsable”
23. Gracias a nuestro enfoque a sostenibilidad, nuestro CEO ha sido invitado a dar conferencias a nivel internacional
24. En 2019 se concibió oficialmente el concepto del grupo corporativo gba, iniciando con el análisis previo a la constitución de un Fideicomiso de administración y tenencia. El proceso presentó demora pero finalmente se decidió por la fiduciaria Fiduméricas, se ha suscrito la documentación respectiva y se inicia la transferencia de los patrimonios de las empresas del grupo.
25. Se han honrado los pagos a la Banca Pública por capital e intereses (cercaos 1,8 millones) correspondientes al financiamiento de la nueva planta de producción en el complejo industrial Pachanlica, condición reflejada en un incremento realmente material de los gastos financieros del 73% en relación a 2018 y un nivel de endeudamiento del 230% en relación al capital

26. Se obtuvo una utilidad bruta del USD \$ 8.242.788.21 y un resultado luego de gastos administrativos, financieros y de ventas y antes de participación de trabajadores e impuestos de USD \$ 217.820,57.
27. Por concepto de utilidades a trabajadores se pagará un valor que asciende a: USD \$ 32.673.09,
28. La compañía deberá cancelar por impuesto a la renta el valor correspondiente al ejercicio fiscal corriente, mismo que asciende a un valor de \$103.630.
29. Los gastos administrativos crecieron 27%, los gastos de ventas 4% en relación a 2018
30. El margen neto la compañía es de USD 85.329,02, equivale al 0,20% de las ventas posee un decrecimiento, por tanto, el cumplimiento del objetivo estratégico de la compañía en relación con la eficiencia y rentabilidad, se vio mermado en relación a otros años (2,18% en 2018 y 3,54% en 2017)
31. La rentabilidad sobre los activos llego niveles críticos al 0,78% en relación a los ingresos (8,78% en 2018 y 15,43% en 2017).
32. El valor financiero de la compañía se ha definido en un método simple, se obtiene al multiplicar EBITDA x 7, ha evolucionado en los últimos 3 años llegando al valor récord de USD 47 millones en junio 2018, al cierre de 2019 llegó a USD 32 millones.
33. En 2019 se inició el proceso de recuperación del Impuesto a la Renta e Impuesto a la Salida de Divisas ante el SRI monto a recuperar USD 525,298,36 a la fecha el trámite que involucra revisiones tributarias, sigue su proceso con altas posibilidades de llegar a término de forma exitosa. Para 2020 el reclamo será de 785.411,00 correspondiente a 2019.

## **RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL**

Considerando:

- El desempeño corporativo del año 2019, con contracción en el nivel de ingresos y rentabilidad
- Las perspectivas mundiales en materia económica (precio del petróleo), comerciales (competencia), tecnológicas (BI)
- La necesidad de eficientar los ingresos, reducir los costos y controlar los gastos
- La salud financiera del flujo de caja
- El presupuesto ajustado de ingresos costos y gastos
- La coyuntura de salud mundial generada por el brote del virus Covid 19 y declarada Pandemia por la Organización Mundial de la Salud.

Nos permitimos dejar constancia de las siguientes recomendaciones

1. Escribir la Visión 2025 de la compañía con enfoque de grupo corporativo, sostenibilidad y perpetuidad
2. Actualizar el Sistema de Gestión de Inocuidad alimentaria con la versión ISO 22000: 2018, para garantizar la seguridad alimentaria, sea que se decida o no continuar con las certificaciones.
3. Mejorar el mix de ventas con incremento de venta de productos con mayor nivel de rentabilidad, a través de la ejecución y seguimiento intensivo de los Planes de negocio de cada línea.
4. Incorporar el área de trade MK como soporte a la gestión comercial, comunicación, promoción y publicidad.
5. Implementar estrategias y planes de acción para lograr el más alto nivel de experiencia del consumidor
6. Reducción de costos y gastos presupuestados mediante un plan con acciones críticas para alcanzar los resultados financieros determinados por los administradores.
7. Establecer con claridad el pago de salarios variables a la fuerza de ventas con un plan de incentive apuntando el logro de las metas.
8. Regular la cartera de cuentas por cobrar de la compañía para no salirse de los parámetros determinados por la junta general (23 días de rotación). Sin embargo de ser el caso se debe redefinir la meta por la coyuntura de mercado dada la pandemia.
9. Gestionar las contingencias en materia de seguridad y salud ocupacional debido a las sospechas de enfermedades profesionales, que podrían derivar en afectaciones a las finanzas y reputación de la empresa.
10. Mantener la emisión de la memoria de sostenibilidad y el involucramiento con las necesidades de los grupos de interés.
11. Continuar la alianza hasta 2024 con WE y con un análisis del cumplimiento de objetivos propuestos.
12. Renovación y ampliación de equipos crítico de aseguramiento de la calidad NIR y medidor de Actividad de Agua AW. (vigente desde 2017)
13. Venta o arrendamiento de la planta del Parque Industrial Ambato debido a la integración de operaciones en CIP (vigente desde 2017)

14. Dar seguimiento al reclamo por impuestos ( ISD y retenciones renta) a recuperar 2018 e iniciar 2019 con los asesores que garanticen mayor nivel de certeza en el reclamo.

La consideración de estas recomendaciones estará sujeta a análisis y resolución de los administradores de la compañía.

Dr. Patricio Geovanny Acosta Fonseca Mg.

**GERENTE GENERAL**