

RALCO NUTRITIONS RALCONUTRI CIA. LTDA.
INFORME ANUAL DEL GERENTE GENERAL Y POSICIÓN FINANCIERA
EJERCICIO FISCAL 2018

En el presente informe se detallan las actividades realizadas en RALCO NUTRITIONS RALCONUTRI CIA. LTDA. desde el 01 de enero de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2018. Se obtuvieron los siguientes resultados en las áreas especificadas a continuación:

1. RESULTADOS FINANCIEROS EJERCICIO 2018: Utilidad de \$27.191,57

Puntos destacados:

a. (4) INGRESOS: *CRECIMIENTO DEL 9%*

EJERCICIO 2018:	\$2.419.484,24
EJERCICIO 2017:	<u>\$2.211.250,17</u>
	\$ 208.234,07

(4101) Ventas de productos: *crecimiento del 12%*

EJERCICIO 2018:	\$2.310.549,05
EJERCICIO 2017:	<u>\$2.035.902,91</u>
	\$274.646,14

Aumento en venta de productos.

(4103) Exportaciones: *disminución del 64%*

EJERCICIO 2018:	(\$ 114.900,48)
EJERCICIO 2017:	<u>(\$187.651,64)</u>
	(\$ 73.751,16)

Disminución en la prestación de servicios profesionales a Ralco International para la gestión de Programas de Ralco Latino América – específicamente de nutrición avícola.

b. (5) COSTOS y GASTOS GENERALES: *aumento del 13%*

EJERCICIO 2018:	\$2.392.292,67
EJERCICIO 2017:	<u>\$2.257.446,46</u>
	\$ 134.846,21

(51010202) Costo de venta de bienes no producidos por la empresa: *aumento del 13%*

EJERCICIO 2018:	\$1.411.415,81
EJERCICIO 2017:	<u>\$1.223.758,47</u>
	\$ 187.657,34

El aumento del costo de venta de bienes está directamente relacionado con el aumento de compra de productos de Ralco International para su venta.

(52010104) IVA comisiones: *aumento del 37%*

EJERCICIO 2018:	\$ 49.464,06
EJERCICIO 2017:	<u>\$ 26.159,26</u>
	\$ 15.304,80

Las comisiones por ventas han aumentado por las siguientes razones: 1) Aumento en ventas, 2) mejora en el pago de facturas a su vencimiento.

(52011501) Transporte y distribución de producto: *disminución del 45%*

EJERCICIO 2018:	\$45.532,61
EJERCICIO 2017:	<u>\$66.165,49</u>
	(\$20.632,88)

Los ahorros están relacionados con la contratación de empresas de transporte más económicas.

(52012706) Producto para ensayos: *disminución del 1836%*

EJERCICIO 2018:	\$ 3.316,63
EJERCICIO 2017:	<u>\$ 64.210,77</u>
	(\$ 60.894,14)

Disminución significativa en entrega de producto con fines de capturar más ventas

(52022302) Deterioro del valor de inventario

EJERCICIO 2018 \$250.231,85

Dstrucción de productos antiguos caducados.

(52022305) Cuentas por cobrar

EJERCICIO 2018 \$7.724,42

Las facturas incobrables en el año 2013 fueron dadas de baja como deudas incobrables.

(52022724) ISD Impuesto salida de divisas 5%

EJERCICIO 2018 \$88.277,26

EJERCICIO 2017 \$63,022,38

\$ 25.254.88

El aumento de 29% respecto al 2017 es resultado directo del aumento en pagos de facturas de productos a Ralco International.

c. UTILIDAD/PÉRDIDA: MEJORA DEL 270%

EJERCICIO 2018: \$27.191,57 Utilidad

EJERCICIO 2017: (\$46.196,29) Pérdida

\$73.387,86

Nota: Si la destrucción del producto caducado no se hubiese realizado en 2018, la compañía habría tenido una utilidad de \$277.423,42.

d. Se adjunta el Balance General y el Estado de Resultados para su aprobación.

2. CUMPLIMIENTO DE LAS DECISIONES ADOPTADAS POR LOS ACCIONISTAS Y LA JUNTA.

a. Se sigue resolviendo antiguos problemas en la salud financiera de Ralco Nutri, atendiendo formalmente:

i. Inventario de producto expirado:

A. EJERCICIO 2018: Se destruyó \$250.231,85 de producto caducado.

B. EJERCICIO 2019: Se planea destruir el producto caducado restante.

ii. Cuentas incobrables:

A. EJERCICIO 2018:

a. Se dio de baja \$7.724,42 de facturas incobrables del ejercicio 2013 conforme a las normas gubernamentales.

b. Se trabajó con una segunda empresa de cobranzas.

c. Se implementaron recordatorios automáticos por correo electrónico para facturas pendientes de pago.

d. Se mejoró:

- responsabilidad de llenar correctamente las solicitudes de crédito de nuevos clientes.
- sistemas para revisar las solicitudes de compra.
- Cobro de facturas a las fechas de vencimiento.

B. EJERCICIO 2019:

a. Dar de baja facturas incobrables adicionales (según la normativa gubernamental).

b. Identificar y contratar una nueva empresa de cobranzas que pueda proporcionar:

- Tarifas variables basadas en el estado de morosidad (plazos).
- Cobranzas telefónicas y en persona.
- Colaboración con Ralco Nutri para revisar los sistemas actuales/documentación, etc.

iii. Mantener el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales:

A. CAPITAL : PÉRDIDAS ACUMULADAS

EJERCICIO 2018 44%

EJERCICIO 2017 45%

EJERCICIO 2016 98%

b. Inversiones – Se mantuvo el crecimiento de la empresa con inversiones en:

i. Empleados:

A. Participación en eventos/shows de ventas:

- IPPE en Atlanta, Georgia, Estados Unidos - febrero 2018
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas
- World Pork
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas Junio 2018
- Conferencia Sudamericana de Suelos– Río de Janeiro, Brasil - septiembre 2018.
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas
 - o Esteban Ochoa, Ventas
 - o Juana Maldonado, Abogada
- Conferencia BANANA en Machala, Ecuador – septiembre, 2018.
 - o Esteban Ochoa, Ventas
 - o María del Carmen Reyna, Ventas
- Porcicultura Porciecuador, Santo Domingo – septiembre, 2018
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas
 - o Hugo Gonzales, Gerente de Ventas
 - o María del Carmen Reyna, Ventas
- VII International Swine Productivity Seminar & Expo
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas noviembre 2018
 - o Hugo Gonzales, Gerente de ventas

B. Oportunidades de capacitación:

- "Parámetros de Seguridad y Salud en el Trabajo" - enero 11, 2018
 - o Juana Maldonado, Abogada /Presidente
- "Ecuapass" – febrero 2018
 - o Amanda Sigüenza, Secretaria/Logística
- "DINARDAP" – abril 2018
 - o Lorena Usiña, Contadora
- "Cómo obtener resultados efectivos en cobranzas" – septiembre 2018
 - o Anita Samaniego, Asistente Contable
- "XXIV Seminario: Armonización de registro y control de medicamentos veterinarios" – octubre 2018
 - o Juana Maldonado, Abogada/Presidente
- "Informes de DINARDAP" – noviembre de 2018
 - o Lorena Usiña, Contadora

ii. Tecnología

- A. Se compró 1 nueva computadora y 7 teléfonos celulares.
- B. Inversión continua en el nuevo sistema contable para utilizar mejor los datos disponibles.
 - Modificación continua del sistema de BITS para satisfacer mejor las necesidades contables.
 - Elaboración continua de los informes de gestión necesarios.
- C. Se mejoró el servicio de Internet con cable de fibra óptica.
- D. Se cambió el operador de telefonía celular, lo cual dio como resultado:
 - Mejor cobertura celular en todo el país.
 - Menor costo.

iii. Producto para ensayos y donaciones:

A. EJERCICIO 2018:

- Se incrementó exitosamente el enfoque estratégico con:
 - o ENSAYOS (productores y nuevos clientes), dando como resultado:
 - Mejor compartición de costos con los clientes
 - Ahorro de \$60.894,14 en costo de producto comparado con 2017.
 - Mejor compartición de costos de ensayos con productores y nuevos clientes.
 - o DONACIÓN de productos, dando como resultado:
 - Reducción del 10% (\$1.699,64) en comparación con 2017

B. PLAN PARA EL EJERCICIO 2019:

- Seguir apuntando a oportunidades focalizadas.
- Formalizar el enfoque estratégico mediante:
 - o Creación de una "Carta Acuerdo" que establezca las expectativas entre el cliente y Ralco Nutri.
 - o Vincular los resultados de un ensayo al costo del producto:
 - Facturar 100% del producto al cliente
 - Nota de crédito por el monto acordado al recibir los resultados del ensayo.
- Realizar ensayos solo con el personal técnico/de ventas que tenga los conocimientos y experiencia comprobada necesaria para su seguimiento y consecución.
- Organizar una biblioteca de ensayos para que la información esté disponibles para todo el personal.

3. Información específica de cada departamento:

a. CONTABILIDAD:

i. Cuentas por cobrar:

- A. Mejor comunicación entre contabilidad y ventas.
- B. Mayor participación del personal contable en comunicación directa con clientes con cuentas vencidas.
- C. Cuentas por cobrar incobrables:
 - EJERCICIO 2018:
 - o Se trabajó con una segunda compañía de cobranzas.
 - o Se implementaron recordatorios automáticos por correo electrónico para el cobro de facturas pendientes de pago.
 - o Se mejoró la responsabilidad entre contabilidad y ventas con respecto a:
 - la recepción de solicitudes de crédito de nuevos clientes debidamente llenadas.
 - sistemas para revisar solicitudes de compra.
 - cobro de facturas a las fechas de vencimiento.
 - EJERCICIO 2019:
 - o Identificar y contratar una nueva empresa de cobranzas que pueda brindar lo siguiente:
 - Escala variable de tarifas basada en el estado de morosidad (plazos).
 - Cobranzas por teléfono y en persona.
 - Colaboración con Ralco Nutri para revisar los sistemas y documentación actuales, etc.
 - o Enviar de forma oportuna las cuentas vencidas a cobranzas (recuperación de cartera).

ii. Cuentas por pagar (Ralco Internacional):

- A. Ralco International ha acordado el cruce para las siguientes cuentas vs transferencia de pagos a/de Ecuador/USA:
 - 11020702 Cuentas por Cobrar Ralco International LLC (Servicios Profesionales prestados)
 - 2020202 Cuentas por Pagar Ralco International LLC (Compras de Productos Ralco)
- B. Todas las obligaciones e impuestos establecidos por el gobierno se pagaran.

iii. Servicios profesionales:

- A. EJERCICIO 2018: Mayor uso de empleados por servicios profesionales para completar proyectos específicos.
- B. EJERCICIO 2019: Mantener esta práctica según sea necesario.

b. VENTAS

i. Crecimiento de ventas (EJERCICIO 2017 a EJERCICIO 2018):

- A. Productos de nutrición = 42,8% de crecimiento (24,52% del total de ventas)
- B. Productos porcinos = 10,2% de crecimiento (71,04% del total de ventas)
- C. Productos avícolas = 51,5% de disminución (1,61% del total de ventas)
- La disminución de ventas avícolas es específica a los nuevos productos Broiler Max y Layer Max.

- La venta de estos productos tuvo retos en el mercado relacionados con:
- Precio
 - o RESULTADO:
 - El fabricante esta reevaluando estos productos.
 - Esperamos que esté disponible un nuevo producto avícola VTM a inicios de 2019.
- D. Productos para ganado lechero = disminución del 76,5% (0,56% del total de ventas)
 - Una empresa ecuatoriana que había expresado interés en distribuir productos de Ralco para ganado lechero no prosiguió con las negociaciones.
 - El personal de ventas de Ralco no estableció planes de ventas para los productos para ganado lechero que se encontraban en inventario en Ecuador, por lo cual se tuvo que ofrecer descuentos significativos en el precio para vender los productos antes de que caduquen.
 - o Resultado: Se discontinuó la venta de productos para ganado lechero.
- E. GENERATE = 13,3% Crecimiento (2,57% del total de ventas)
 - El producto Generate con nueva fórmula ingresó al mercado en octubre de 2017.
 - Desde entonces, ha habido un lento pero constante descenso en ventas.
 - o EJERCICIO 2018
 - Ventas totales:
 - Agrónomo = aproximadamente 60% de todas las ventas.
 - Vendedores de salud y nutrición animal = 40% de todas las ventas.
 - Desafíos:
 - Deficiente seguimiento para obtener datos técnicos sobre los ensayos de parte del Agrónomo.
 - Los ingresos por ventas permanecen por debajo del costo de venta para esta categoría de producto a pesar del apoyo brindado al agrónomo.
 - o EJERCICIO 2019:
 - Reevaluar:
 - el mercado y viabilidad de Generate para el mercado ecuatoriano.
 - el agrónomo
 - o Habilidades profesionales y técnicas.
 - o Compromiso de incrementar ventas.
 - Realizar los cambios necesarios.

ii. NUEVOS ENSAYOS DE PRODUCTO:

A. Productos para camarón

- EJERCICIO 2018:

- o Se puso a Carlos Jiménez, Gerente de tecnología/ventas, como líder de este proyecto para identificar a un profesional en la industria del camarón para gestionar futuros ensayos bajo la dirección de Carlos Jiménez/Dr. Jessica Fox.
- o Hubo múltiples intentos fallidos para realizar ensayos.
- o En diciembre de 2018, cuando los productos acuícolas que estaban cerca de expirar, se contacto con una granja para iniciar los ensayos.

- EJERCICIO 2019:

- o Carlos Jiménez, Gerente de tecnología/ventas, va a seguir de cerca los ensayos y recopilar los datos necesarios para comercializar los productos con éxito.

iii. OTROS:

A. Promoción continua del nombre de Ralco/reconocimiento de marca.

- Mediante desarrollo y mejoramiento continuo de las actividades y materiales de marketing.
- Mayor disponibilidad de materiales de marketing en Español.

c. DEPARTAMENTO LEGAL:

i. Recursos humanos:

A. Nuevas disposiciones del gobierno:

- Programa de seguridad y salud (SUT):
 - o Se realizaron exámenes físicos y de laboratorio.
- Programa de prevención de drogas.
 - o Se realizaron entrevistas sobre uso y abuso de sustancias impartidas por un doctor bajo servicios profesionales.
- Prevención de riesgos psicosociales
- Las capacitaciones se realizaron en el transcurso del año 2018.

B. Contratos laborales.

ii. Laboral:

- A. Empleada de Facturación/logística
 - Regresó de su período de licencia por maternidad.
- B. Empleado de Bodega
 - Completó su período de licencia por paternidad.
- C. Se contrató un nuevo Gerente de Ventas (8 de mayo, 2018)
- D. Se terminó la relación laboral de (2) empleados:
 - Empleado 1:
 - o Su rendimiento en ventas siguió disminuyendo.
 - o El empleado mostró resistencia e incapacidad ante nuestros esfuerzos por mejorar su rendimiento.
 - o La falta de profesionalismo de este empleado empezó a afectar a los demás vendedores.
 - o La empresa decidió dar por terminada la relación laboral.
 - Empleado 2:
 - o Empleado con antigüedad que continuamente se opuso a las expectativas de la compañía y cambios de políticas.
 - o Se opuso a incrementar sus ventas excepto a través de un distribuidor en particular.
 - o Estrecha relación con el empleado 1.
 - o La Empresa inició conversaciones sobre terminación de empleo.
 - Inmediatamente después se descubrió que este empleado había estado facturando cuestionablemente y recibiendo pagos.
 - En vista de estos hallazgos, el empleado renunció.
 - Se contrató inmediatamente nuevo personal de ventas para sustituir a estos vendedores.
- E. Asistente legal:
 - Comportamiento y asistencia errática
 - Interacciones profesionales irregulares.
 - *Bajo rendimiento laboral.*
 - o Estos comportamientos resultaron en la terminación de su empleo.
 - Se contrató un nuevo asistente legal tras una búsqueda exhaustiva.

iii. Normativa:

- A. MAGAP vs. Agrocalidad
 - Registros de productos
 - Regulaciones de fabricación
 - Registro de la empresa
 - Buenas prácticas de almacenamiento
 - Reemplazo del Responsable Técnico
 - Modificaciones a los registros de productos
 - Registro de Bodegas:
 - o Cuenca
 - Agricultura: fecha 23 de mayo de 2018
 - Acuicultura: fecha octubre de 2018
 - o Guayaquil

- Inspección aleatoria realizada el 17 de noviembre de 2018
- Se identificaron infracciones que fueron revisadas con nuestro prestador de servicios de bodega y corregidas el
- B. Procesos de registro marcario.
 - Regano
 - Generate
 - Strong Animals
- C. Auditorías e inspecciones post registro.
- iv. Propiedad intelectual:
 - A. Seguimos esperando el resultado de la apelación a la disputa de propiedad intelectual presentada por Merchan y Fontana.
 - B. Investigación sobre la marca y registro del producto REGANOL, con el propósito de solicitar oposición
- v. Asuntos societarios
 - A. Superintendencia de Compañías.
 - B. Permisos de operación ante entidades locales:
 - Municipios
 - Bomberos
 - Agrocalidad, etc.
 - C. Presidente:
 - El Presidente renunció a su nombramiento (febrero 2018).
 - Juana Maldonado, directora del Departamento legal, aceptó el nombramiento como Presidente.

4. INFORMACIÓN SOBRE EVENTOS INUSUALES QUE OCURRIERON DURANTE EL AÑO EN LAS ÁREAS LEGAL, RR. HH. Y ADMINISTRATIVA.

- i. Proceso laboral con Ignacio Villacís
- ii. Proceso laboral con Fernando correa
- iii. Capacitación en conducción de vehículos
- iv. Análisis médico /parámetros oculares para el personal
- v. Seminario sobre drogas
- vi. Procedimientos notariales
 - Acuerdo de confidencialidad del personal
 - Baja contable de inventario de productos
- vii. Reuniones con firma de abogados externa
- viii. Contrato de auditoría externa
- ix. Reforma del Reglamento Interno
- x. Consulta de buró de crédito para contratar

5. DESAFÍOS PARA UN CRECIMIENTO EFICIENTE Y EFICAZ EN EL EJERCICIO 2017:

- a. Mantener una comunicación constante de planes coherentes con expectativas claras.
- b. Responsabilidad de ventas:
 - i. Deficiencias en la elaboración de una planificación
 - ii. Deficiencias en el seguimiento/implementación.
- c. Demora en solucionar los desafíos de personal de manera oportuna.

6. ACTUALIZACIÓN con respecto a RECOMENDACIONES A LOS ACCIONISTAS CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL EJERCICIO 2018.

- a. Abordar los "desafíos para un crecimiento eficiente y eficaz" a través de:

- i. Desarrollo continuo de políticas y procedimientos claros.
 - A. Las políticas y procedimientos se añaden y actualizan a lo largo del año según la necesidad.
 - B. Todos los nuevos empleados reciben una copia de las políticas y procedimientos para su revisión y consultas.
 - C. Revisión de políticas y procedimientos durante la reunión anual del personal de la compañía.
- ii. Creación de planes de trabajo:
 - A. Metas y expectativas claras.
 - B. Plazos de tiempo claros.
 - C. Colaboración entre empleado/supervisor/gerencia.
 - El seguimiento ha sido el mayor desafío y el factor más importante en el cambio obtenido.
 - Los logros en las áreas identificadas anteriormente se obtuvieron en los departamentos administrativos.
 - El departamento de ventas sigue teniendo dificultades.
 - o Carlos Jiménez, Gerente de Tecnología/Ventas:
 - Se desempeña mejor en situaciones de crisis.
 - Ha permanecido la mayor parte del tiempo en Ecuador desde febrero 2018.
 - Se desempeña mejor en situaciones de crisis.
 - La gestión, seguimiento y finalización no son sus fuertes.
 - o Hugo González, Gerente de Ventas, fue contratado el 8 de mayo de 2019
 - Tiene habilidades de gestión y visión.
 - Ha aprendido sobre los diversos productos, el personal y la compañía.
 - No ha asumido el rol de GERENTE DE VENTAS.
 - EJERCICIO 2019:
 - o Es necesario que Hugo asuma realmente la responsabilidad por el personal de ventas de Ecuador y la misión/ planes/resultado de ventas.
 - o Aclarar el rol y las responsabilidades del Gerente de Ventas.
 - o Solidificar la relación con el Gerente General.
- b. Enfoque constante en la estrategia de ventas.
 - i. Mayor enfoque en el desarrollo de:
 - A. Responsabilidad de ventas:
 - Establecimiento de planificaciones de ventas individuales que incluyan, entre otros:
 - o Ventas totales
 - o Servicio al cliente
 - o Servicios técnicos
 - o Ventas de todos los productos y líneas de productos.
 - EJERCICIO 2018
 - o Esto sigue siendo un desafío.
 - o La mayoría del personal de ventas tiene aversión a la planificación y a responsabilizarse por dicha planificación.
 - o Proyección de ventas:
 - Un amplio enfoque en la proyección de ventas ha permitido:
 - Órdenes/pedidos de productos más precisos a Ralco International.
 - Menor producto caducado.
 - EJERCICIO 2019 – mantener este enfoque.
- c. Mejorar el profesionalismo, comunicación y habilidades de gestión con todo el personal a través de:
 - i. Se convocó una reunión de empresa julio 17,18 y 19 de 2018
 - Centrada en los temas anteriores.
 - ii. Se han obtenido logros.
 - Las expectativas para los vendedores se identifican claramente al contratarlos.
 - Los dos nuevos vendedores demuestran mayores habilidades.

7. CONCLUSIONES

- a. Se implementaron cambios continuos en el sistema durante el EJERCICIO FISCAL 2018 para mejorar las operaciones y gestión de Ralco Nutrition.
- b. Se sigue fortaleciendo los cimientos de la compañía:
 - i. Lo cual ha permitido resultados operacionales y financieros respetables de la compañía, a pesar de acontecimientos/situaciones inusuales y difíciles.
 - ii. Y permite posicionar exitosamente a la empresa para su crecimiento en el mercado
- c. Se están obteniendo utilidades (mes a mes) y se espera un crecimiento continuo en el ejercicio 2019.
- d. Los desafíos en contratación de personal toman mucho tiempo.
- e. El crecimiento y desarrollo del personal de ventas sigue siendo un desafío:
 - i. Desarrollo del plan de ventas
 - ii. Rendición de cuentas
 - iii. Responsabilidad

Atentamente,



Keith B. Yarcey
Gerente General

RALCO NUTRICIONES RALCONUTRI CIA. Ltda.

7/10