

RALCO NUTRITIONS RALCONUTRI CIA. LTDA.
INFORME ANUAL DEL GERENTE GENERAL Y POSICIÓN FINANCIERA
EJERCICIO FISCAL 2019

En el presente informe se detallan las actividades realizadas en RALCO NUTRITIONS RALCONUTRI CIA. LTDA. desde el 01 de enero de 2019 hasta el 31 de diciembre de 2019. Se obtuvieron los siguientes resultados en las áreas especificadas a continuación:

1. RESULTADOS FINANCIEROS EJERCICIO 2019: Utilidad de \$83.110,16

Puntos destacados:

a. (4) INGRESOS: REDUCCIÓN DEL 36%

EJERCICIO 2019: \$1.776.271,71

EJERCICIO 2018: \$2.419.484,24

(\$ 643.212,53)

(4101) Ventas de productos: reducción del 46%

EJERCICIO 2019: \$1.582.140,11

EJERCICIO 2018: \$2.310.459,05

(\$728.318,94)

Disminución en venta de productos.

(4103) Exportaciones: aumento del 35%

EJERCICIO 2019: (\$178.026,64)

EJERCICIO 2018: (\$114.900,48)

\$ 63.126,16

Incremento en la prestación de servicios principalmente debido a compras directas a Raico Internacional del cliente Avícola Fernández de Ecuador.

b. (5) COSTOS y GASTOS GENERALES: reducción del 41%

EJERCICIO 2019: \$1.693.161,55

EJERCICIO 2018: \$2.392.292,67

(\$ 699.131,12)

(5201) GASTOS DE VENTAS [reducción del 3%]

(51010202) Costo de venta de bienes no producidos por la empresa: reducción del 56%

EJERCICIO 2019: \$ 904.820,07

EJERCICIO 2018: \$1.411.415,81

(\$ 506.595,74)

El incremento del costo de venta de bienes está directamente relacionado con la reducción de compra de productos de Raico Internacional para su venta.

(52010104) Comisiones Ventas: reducción del 6%

EJERCICIO 2019: \$ 39.110,85

EJERCICIO 2018: \$ 41.464,06

(\$ 2.353,21)

Las comisiones por ventas han disminuido por las siguientes razones: 1) Reducción en ventas, 2) Morosidad en el pago de facturas a su vencimiento.

(52011501) Transporte y distribución de producto: disminución del 58%

EJERCICIO 2019: \$28.784,44

EJERCICIO 2018: \$45.532,61

(\$16.748,17)

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

(52012706) Producto para ensayos: disminución del 100%

EJERCICIO 2019: \$ 0.00
 EJERCICIO 2018: \$ 3.316,63
 (\$ 3.316,63)

Se firmo una carta- acuerdo entre cliente y Ralco Nutritions, la facturación se realizó directamente a nombre del cliente.

(52022302) Deterioro del valor de inventario

EJERCICIO 2019 \$ 74.175,48

Destrucción de productos antiguos caducados.

(52022305) Cuentas por cobrar

EJERCICIO 2019 \$26.266,81

Las facturas incobrables en el año 2014, 2015 y 2016 fueron dadas de baja como deudas incobrables.

(52022724) ISD Impuesto salida de divisas 5%

EJERCICIO 2019 \$61.180,83

EJERCICIO 2018 \$88.277,26

(\$ 27.096.43)

La disminución del 44% respecto al 2018 es resultado directo del aumento en pagos de facturas de productos a Ralco International.

c. UTILIDAD/PÉRDIDA: MEJORA DEL 305%

EJERCICIO 2019: **\$83.110,16** Utilidad

EJERCICIO 2018: \$27.191,57 Utilidad

\$55.918,59

Nota: Si la destrucción del producto caducado y la baja de cuentas incobrables no se hubiese realizado en 2019, la compañía habría tenido una utilidad de \$183.552,45.

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:

i. EJERCICIO 2019: Se destruyó \$74,175.48 de producto expirado "viejo".

- La previsión de destruir el 100% de producto expirado "viejo" no se cumplió debido a que:

- o Hubo una considerable disminución en ventas de productos a lo largo del año y especialmente en el mes de diciembre de 2019.
- o Aumentos en costos de liquidación al final del año (terminación de la relación laboral de un empleado con antigüedad).
- o Se debe asegurar una proporción correcta de CAPITAL: PÉRDIDAS ACUMULADAS.

ii. Plan para el ejercicio 2020: Destruir el saldo de producto expirado "viejo" [\$12,796.36].

ii. Cuentas incobrables:

i. EJERCICIO 2019:

a. Se dio de baja \$26,266.81 en facturas incobrables correspondientes a los años fiscales 2014, 2015, 2016 conforme a la normativa correspondiente.

- Las facturas excluidas de esta medida fueron determinadas como potencialmente cobrables siguiendo acciones adicionales.

b. Se identificó y se contrató a una nueva agencia de recuperación de cartera.

iii. Mantener el cumplimiento de regulaciones del gobierno:

i. CAPITAL: PÉRDIDAS ACUMULADAS del 50% o menos.

EJERCICIO 2019 44%

EJERCICIO 2018 44%

EJERCICIO 2017 45%

EJERCICIO 2016 98%

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

i. Empleados:

i. Participación en ferias de negocios, etc.:

- FEB 2019 IPPE en Atlanta, Georgia, EE. UU.
 - Carlos Jiménez, Gerente de Ventas/Técnico
- MAR 2019 Feria del Mango, Guayaquil
 - Maria del Carmen Reyna, Ventas
- MAY 2019 Porcino Ecuador, Guayaquil
 - Hugo Gonzales, Gerente de Ventas
 - Maria del Carmen Reyna, Ventas
 - Wilson Inga, Ventas
- JULIO 2019 CONGRESO AQUAEXPO 2019 - Guayaquil
 - Carlos Jiménez, Gerente de Ventas/Técnico
 - Juana Maldonado, Legal
 - Hardy Luzuriaga, Ventas
 - Maria del Carmen Reyna, Ventas
- AGO 2019 Expo Cotopaxi – Latacunga
 - Hugo Gonzales, Gerente de Ventas
 - Hardy Luzuriaga, Ventas
 - Jorge Mazano, Ventas
- OCT 2019 Feria la Concordia – La Concordia
 - Víctor Maldonado, Ventas
- NOV 2019 Porcicultura PorciEcuador, Santo Domingo
 - Carlos Jiménez, Gerente de Ventas/Técnico
 - Hugo Gonzales, Gerente de Ventas
 - Maria del Carmen Reyna, Ventas
 - Hardy Luzuriaga, Ventas
 - Jorge Manzano, Ventas
 - Victor Maldonado, Ventas
- NOV 2019 Seminario Internacional de Productividad Porcina VIII
 - Carlos Jiménez, Gerente de Ventas/Técnico
 - Hugo Gonzales, Gerente de Ventas
 - Víctor Maldonado, Ventas
 - Hardy Luzuriaga, Ventas
 - Jorge Manzano, Ventas
 - Maria del Carmen Reyna, Ventas
 - Wilson Inga, Ventas

ii. Capacitaciones:

- MAY 2019 - “Informe de ventas a DINARDAP y Superintendencia de Compañías”
 - Ana Samaniego, Contadora
 - Mariana Medina, Asistente contable
- JUN 2019 - “Informe de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias ICT”
 - Ana Samaniego, Contadora
- JUL 2019 - “Rol de pagos y reformas laborales II”
 - Ana Samaniego, Contadora
- JUL 2019 - “Prevención de Riesgos Físicos”
 - Ana Samaniego, Contadora
- AGO 2019 – Programa de Salud y Seguridad Ocupacional
 - “Prevención de riesgos psicosociales”

- “Prevención integral del uso y consumo de alcohol tabaco y otras drogas”
 - Revisión de nuevas políticas/reglamentos internos
 - Todo el personal – Ralco Nutri
 - NOV 2019 - “Evaluación de competencia en seguridad ”
 - Todo el personal – Ralco Nutri
 - NOV 2019 - “Facturación electrónica”
 - Ana Samaniego, Contadora
 - Mariana Medina, Asistente contable
 - NOV 2019 - “NIIFS 16 Arrendamientos, Presentación contable y efectos tributarios”
 - Ana Samaniego, Contadora
 - DEC 2019 - “Uso de extintores”
 - Todo el personal – Ralco Nutri
 - PLAN PARA EL EJERCICIO 2020:
 - Desarrollar un plan estratégico para participación en ferias, conferencias, congresos, etc.
 - Asistencia
 - Participación
 - Stand de Ralco Nutri
 - Soporte a distribuidores
 - Presentaciones
- ii. Tecnología
 - i. Compra de 2 nuevas computadoras y 1 nuevo celular y WINDOWS 10 Pro Original.
 - ii. Inversiones continuas en el nuevo sistema contable para utilizar mejor la información disponible.
 - Implementación de la liquidación de compra de bienes y servicios electrónicos.
- iii. Productos para ensayos y donaciones:
 - i. EJERCICIO 2019:
 - ENSAYOS (Productores y nuevos clientes)
 - Se elaboró una “Carta Acuerdo” que detalla las expectativas con el cliente, lo cual dio como resultado:
 - Facturación del 100% del producto al cliente con una nota de crédito equivalente a la responsabilidad de Ralco Nutri una vez que los datos del ensayo hayan sido recibidos:
 - Mayor compartición de costos con clientes – se incentiva a los clientes a:
 - Permitir al personal de Ralco a ingresar a la granja para recopilar o ayudar a recopilar los datos.
 - Completar el proceso de seguimiento.
 - Ahorro de \$3,316.63 en costo de producto en comparación al ejercicio 2018.
 - La mayoría de los datos recopilados están relacionados con Generate.
 - El proceso de trabajo se realiza únicamente con el personal Técnico de Ventas que tenga las habilidades e historial comprobado necesario para realizar un seguimiento y cumplimiento detallado (Vendedor principal de Generate y Gerente de Ventas).
 - El desafío principal era que los empleados de Ralco envíen los datos:
 - De forma oportuna
 - En un formato que se pueda convertir en material comercial.
 - Que sea coherente con el plan de organizar una biblioteca de ensayos (específica para Ecuador) que esté disponible para todo el personal de Ecuador.
 - Producto REGALADO, lo cual dio como resultado:

- o Se identificaron organización sin fines de lucro que aceptan producto expirado con valor técnico, lo cual permitió la donación del producto, en lugar de regalarlo, y dando como resultado:

- Se redujo el importe en un 1079% (\$16,338.98) en comparación al 2018

ii. PLAN PARA EL EJERCICIO 2020:

- Seguir apuntando a oportunidades específicas que nos permitan:

- o Recopilar datos para crecer las ventas en mercados específicos.

- Mejorar la recopilación de datos oportuna y la consecución de los procesos, lo cual da como resultado:

- o Documentos de marketing específicos del ensayo terminado.

- o Mayor cuota de mercado específica al cultivo y/o especies de ensayo.

3. Información específica de cada departamento:

a. CONTABILIDAD:

i. Cuentas por cobrar:

- i. Se continúa mejorando la comunicación entre departamento de contabilidad y ventas.

- ii. Permanentemente se está enviando reportes de cartera vencida por vendedor para su respectiva recuperación de facturas vencidas y se les solicita envío de observaciones de facturas no recuperadas.

- iii. Mayor acercamiento de Asistentes Técnicos Comerciales con clientes.

- iv. Participación del personal contable en comunicación directa con clientes con cuentas vencidas.

- v. Cuentas por cobrar incobrables:

- EJERCICIO 2019:

- o Se trabajó con una nueva compañía de cobranza externa (RAPIDTRAM) para la recuperación de cartera vencida.

- o Se continúa con el envío automático de los 4 recordatorios por correo electrónico para el cobro de facturas pendientes de pago:

- RECORDATORIO DE PAGO: 10 días antes del vencimiento de la factura.

- AVISO DE PAGO: Al vencimiento de la factura.

- NOTIFICACION DE PAGO: 15 días después del vencimiento de la factura.

- ULTIMA NOTIFICACION DE PAGO: 30 días después del vencimiento de la factura.

- o Se mejoró el compromiso entre contabilidad y ventas con respecto a:

- La generación en línea de clientes nuevos.

- La generación en línea de Solicitudes de crédito y letra de cambio para otorgar crédito a clientes.

- La recepción de escáner de solicitudes de crédito de nuevos clientes debidamente llenadas para su revisión y corrección de errores.

- La generación en línea de órdenes de compra.

- Cobro de facturas al vencimiento.

- EJERCICIO 2020:

- o Identificar y contratar una nueva empresa de cobranzas que pueda mejorar el servicio brindado por la empresa contratada el año pasado y que nos proporcione lo siguiente:

- Escala variable de tarifas basada en el estado de morosidad (plazos).

- Cobranzas por teléfono.

- Cobranza en campo de facturas.

- Colaboración con Ralco Nutritions para revisar los sistemas y documentación actuales, etc.

- o Enviar de forma oportuna las cuentas vencidas a cobranza externa (recuperación de cartera).

- o El cumplimiento de políticas internas por parte de los Asesores Técnicos Comerciales.

- o Mejorar la comunicación entre departamentos administración y ventas.

ii. **Cuentas por pagar (Ralco Internacional):**

- i. Ralco Internacional ha acordado el cruce para las siguientes cuentas vs transferencia de pagos a/de Ecuador/USA:
 - 11020702 Cuentas por Cobrar Ralco Internacional LLC (Servicios Profesionales prestados)
 - 22020202 Cuentas por Pagar Ralco Internacional LLC (Compras de Productos Ralco)
- ii. Todas las obligaciones e impuestos establecidos por el gobierno se pagarán de acuerdo con las Normas y Reglamentos Tributarios.

iii. **Servicios profesionales:**

- i. EJERCICIO 2019: Uso de servicios profesionales para completar proyectos específicos (Traducciones).
- ii. EJERCICIO 2020: Mantener esta práctica según sea necesario.

b. **VENTAS:**

i. **Gerencia de ventas:**

- i. El Gerente Técnico y de Ventas trabajó por separado del equipo de Gerencia lo cual generó un perjuicio a las negociaciones y relaciones profesionales por lo cual se dio por terminada la relación laboral en diciembre de 2019.
- ii. El Gerente Técnico y de Ventas había posicionado al Gerente de Ventas como una persona de soporte técnico y no como un Gerente de Ventas. Esto cambió una vez que el Gerente Técnico y de Ventas salió de Ralco Nutri.
- iii. El equipo de ventas había desarrollado una visión antagonista del personal administrativo y gerencial lo cual generó descontento, falta de motivación, desacuerdos y falta de confianza en el equipo de ventas y en la compañía.
- iv. Se había limitado los conocimientos del equipo de ventas y su autonomía para determinar la mejor manera de incrementar las ventas en sus territorios.

Plan para el personal de ventas en el ejercicio 2020:

- a. Proveer a la Gerencia de Ventas un rol de liderazgo como miembro del equipo de ventas de Ralco Nutri.
- b. Mejorar la comunicación y canales de información.
- c. Proveer educación y capacitación específica por parte del personal de Ralco Nutrition (EE.UU.) en cuanto a las tecnologías, programas y productos de Ralco.
- d. Empoderar al personal de ventas de manera que puedan incrementar las ventas en sus zonas.
- e. Mejorar la comunicación entre los departamentos para maximizar la fortaleza y oportunidades que se puedan lograr con un equipo unificado de Ralco.
- f. Maximizar las herramientas de reportes de ventas actuales y el desarrollo de planes de acción y presupuestos para incrementar el enfoque, evaluación y cambios de planes según sea necesario.

ii. **Ventas por categoría:**

	<u>% de ventas totales</u>	<u>Ventas comp. 2018 - 2019</u>
Productos porcinos:	66.2%	36.5% menos
Productos de salud animal:	30.3%	15.7% menos
Productos agrícolas:	2.1%	45.0% menos
Productos avícolas:	1.0%	38.8% menos
Productos para acuicultura:	0.2%	5.0% más
Productos para ganado lechero:	0.2%	78.9% menos

- o Productos porcinos:

- Los costos de producción con frecuencia fueron más altos que los precios de mercado.
- Hubo preocupación sobre el desempeño de las dietas para Fase 3 y falta de conocimiento dentro del equipo de ventas, lo cual no se reportó.
- Productos agrícolas:
 - Por un cambio del personal principal que vendía Generate se tuvo el cargo vacante por 4 meses.
 - Nos seguimos enfocando en ensayos y ventas grandes.
- Productos avícolas:
 - Los costos de producción con frecuencia fueron más altos que los precios de mercado.
- Productos para la acuicultura:
 - No nos enfocamos en esta área hasta el tercer trimestre cuando un vendedor que recién se había contratado le presentó la oferta de Ralco a una empresa que opera en la industria del camarón, con lo cual se dio la venta de 1 producto y el potencial de tener una relación de distribución, que se concretará en el 2020.
- Productos de ganado lechero:
 - La falta considerable de una planificación de ventas nos obliga a limitar la venta de productos para ganado lechero.
 - Tras varios intentos para identificar 1 distribuidor para los productos para ganado lechero, no se logró el objetivo.

Plan de ventas para el ejercicio 2020 por categorías:

a. Mantener / Incrementar el enfoque en:

- Porcino: EnMax, otros programas y productos.
- Aceites esenciales:
 - Capacitación y educación para lograr un equipo experto, capaz de vender los diferentes productos de aceites esenciales en los mercados correspondientes.
- Generate:
 - Generate es un producto viable en el mercado ecuatoriano.
 - Incrementar:
 - Asistencia a ferias relacionadas, reuniones de asociaciones, etc. para lograr una mayor cantidad de clientes potenciales en una visita.
 - Presentaciones formales de Generate, etc., en todo el país.
 - Seguir trabajando con Ralco International para investigar la posibilidad de registrar Generate OMRI en Ecuador.

b. Identificar / realizar negociaciones con:

- Un distribuidor de productos para acuicultura
- Un distribuidor de productos para ganado lechero

c. Seguir:

- Formalización de ensayos en todas las áreas de manera que los datos obtenidos se puedan utilizar como herramientas comerciales.
 - Se han completado tres ensayos (Enmax, papa, brócoli).
 - Hay 5 ensayos de Generate en proceso (2-banana, papa, maíz, mango)
- El gerente de ventas supervisará de cerca los ensayos junto con el personal de ventas.

d. Identificar los materiales de marketing que beneficiarían al equipo de ventas en su gestión y verificar que dichos materiales estén en español.

e. Evaluar la viabilidad de marketing profesional en redes y tomar una decisión como corresponda.

c. **DEPARTAMENTO LEGAL:** Se mantuvieron y actualizaron las disposiciones gubernamentales:

i. Recursos humanos:

- i. Programa de Salud y Seguridad (SUT):
- ii. Programa de prevención de drogas.
- iii. Prevención de riesgos psicosociales

ii. Normativo:

i. Agrocalidad

- a. Registros y modificaciones de productos
- b. Regulaciones de manufactura
- c. Registro de la empresa
- d. Buenas prácticas de almacenamiento.
- e. Responsable técnico

ii. Registro e inspecciones al azar de las bodegas:

iii. Auditorías e inspecciones postregistro.

iii. Propiedad intelectual:

i. Seguimos esperando los resultados de la apelación en el caso de propiedad intelectual propuesto por Merchán y Fontana.

ii. Investigación de la marca y registros del producto REGANOL con el objeto de interponer una objeción.

iii. Registro de marcas comerciales y mantenimiento

iv. Asuntos societarios

i. Superintendencia de compañías.

ii. Permisos de funcionamiento ante las autoridades locales:

iii. Nombramiento del gerente para el periodo 2019-2021

iv. Cumplimiento de todas las regulaciones en todas las áreas operativas de la empresa.

v. Trámites municipales

i. Bomberos

ii. Permisos de funcionamiento

iii. Cumplimiento de normativas locales y nacionales

4. INFORMACIÓN DE EVENTOS INUSUALES QUE HAYAN SUCEDIDO DURANTE EL AÑO EN LAS ÁREAS LEGAL, ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.

i. Terminación de la relación laboral con un vendedor por falsificación de los reportes de gastos.

ii. Se gestionó correctamente posibles problemas legales y marcarios relacionados con el Gerente Técnico y de Ventas.

5. DESAFÍOS DE CRECIMIENTO EFECTIVO Y EFICIENTE EN EL EJERCICIO 2020:

a. Operaciones:

i. Seguir anticipando los cambios en el mercado (según los comentarios del equipo de ventas) que permitan tener un inventario adecuado de productos (en cuanto a tipo y volumen).

ii. Importación de productos:

i. Seguir trabajando de cerca con Ralco International cuando ocurren anomalías de productos para identificar las causas, riesgos y planes de acción.

iii. Bodegas, almacenamiento:

i. Evaluar, cambiar y / o eliminar el almacenamiento en bodega según sea necesario (incluyendo ubicación geográfica).

ii. Minimizar las dificultades relacionadas con requisitos / expectativas cambiantes de las bodegas contratadas y problemas de servicio al cliente (Ralco Nutri y clientes de Ralco Nutri).

- b. Ventas (además de los planes identificados previamente):
 - i. Reintegrar al equipo de ventas en el equipo de Ralco.
 - ii. La capacidad del Gerente de Ventas para dar apoyo al personal de ventas y al de operaciones de Ralco, simultáneamente, y de forma positiva y profesional.
 - iii. El autoaislamiento que ha hecho el equipo de ventas del resto del equipo de Ralco.
 - iv. Comunicación continua de planes coherentes con expectativas claras, implementación y seguimiento hasta culminación.
 - v. Demora en atender las dificultades del personal de forma ordenada y oportuna.

6. RECOMENDACIONES A LOS ACCIONISTAS CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL EJERCICIO 2018:
Actualización

- a. Actualización ejercicio 2019:
 - i. Abordar los "Desafíos para un crecimiento eficiente y eficaz" a través de:
 - ii. Desarrollo continuo de políticas y procedimientos claros.
 - i. Las políticas y procedimientos se añaden y actualizan a lo largo del año según la necesidad.
 - ii. Todos los nuevos empleados reciben una copia de las políticas y procedimientos para su revisión y consultas.
 - iii. Revisión de políticas y procedimientos durante la reunión anual del personal de la compañía.
 - iii. Creación de planes de trabajo:
 - i. Metas y expectativas claras.
 - ii. Plazos de tiempo claros.
 - iii. Colaboración entre empleado/supervisor/gerencia.
 - iv. Seguimiento y ejecución.
 - i. Resultados del ejercicio 2019:
 - a. Se obtuvieron buenos resultados en estas áreas en los diferentes departamentos, salvo ventas, lo cual resultó en una mayor uniformidad, profesionalismo y calidad del trabajo.
 - b. El departamento de ventas siguió teniendo problemas en estas áreas. Con el cambio en la gerencia de ventas, se espera que el equipo de ventas también se ajuste correctamente en estas áreas.
- b. Ejercicio 2020: ver planes señalados anteriormente.

7. CONCLUSIONES

- a. Las decisiones operativas tomadas en el pasado han permitido que la empresa afronte momentos difíciles sin poner en riesgo su salud financiera.
- b. Los resultados financieros siguen con una tendencia positiva a pesar de eventos inusuales:
 - i. Protestas y cierre de vías a nivel nacional.
 - ii. Dificultad para identificar problemas en la gerencia de ventas y de supervisión.
 - iii. Problemas complejos de mercado que han originado un declive en las ventas.
- c. La imagen de la empresa sigue siendo positiva lo cual permite posicionarla hacia el crecimiento dentro del mercado
- d. Se espera un continuo crecimiento para el 2020.

Atentamente,



Keith B. Yancey
Gerente General

RALCO NUTRITIONS RALCONUTRI CIA. LTDA.

