

7.- INFORME DE LA GERENCIA GENERAL

Es un placer para la Gerencia General presentar el siguiente informe a la Junta de Accionistas, conforme lo establecen sus Estatutos, en el cual se encuentran los hechos relevantes que, en consideración de la Gerencia General, influyeron en los resultados obtenidos durante el ejercicio económico anterior.

Entorno Económico:

El factor que más incidió de manera negativa en los resultados alcanzados fue la inflación, ya que mermó de forma significativa la capacidad de compra del consumidor final, quien es el último eslabón de la cadena de comercialización de todas nuestras líneas.

Según reportes oficiales, a fines del año 2.000 se registró una inflación anual del 91%, apenas un punto porcentual por encima de lo previsto por el Banco Central. Los factores que influyeron durante el año a ese nivel inflacionario fueron el ajuste de precios retrasados de los productores como consecuencia de la devaluación agresiva del sucre durante 1999 y del cambio no programado del sucre al dólar a una cotización de S/. 25,000 sucres por divisa a inicios del 2000, así como por el rezago de la elevada emisión inorgánica monetaria durante 1999 para tratar de frenar la subida del tipo de cambio en ese año. Algunos elementos adicionales tales como el incremento de subidas de transportes, disminución del subsidio a los combustibles y gas, y el reciente aumento salarial seguramente dejarán sentir sus efectos durante el primer semestre de este año.

En el aspecto monetario, se verificó paulatinamente una reducción de las tasas de interés del sistema financiero local debido entre otras causas a la devolución de montos importantes de depósitos congelados que se tradujeron en un monto importante de depósitos en el sistema, a la reducción del encaje bancario en un punto porcentual que aumentó ligeramente la capacidad operativa de los bancos abiertos, y a fines de año debido a la reducción de las tasas de interés en Estados Unidos. Esto permitió al sector productivo y comercial financiar sus operaciones a un mejor costo.

En el aspecto fiscal, el FMI estima que el déficit fiscal del Ecuador a fines del año 2000 fue del 2.7% del PIB, muy inferior al 7.2% alcanzado el año anterior, debido principalmente a los elevados precios del petróleo y a las medidas aplicadas en Mayo anterior para recortar los subsidios a los combustibles. El 29 de Noviembre anterior, el Congreso aprobó el Presupuesto General del Estado para el 2001, el cual es de US\$4,932 millones de dólares con un déficit estimado de US\$464 millones.

Los ejes del Presupuesto del 2001 son el incremento de precios internos de combustibles en niveles del 15% al 20% en este año, así como reducción del subsidio en el gas de uso doméstico, una reducción de las sobretasas arancelarias hasta su eliminación total durante el primer trimestre de este año, y una reforma tributaria con miras a eliminar casi 33 impuestos de poco impacto, y posiblemente un incremento al IVA del 12% al 15% que aún se encuentra en discusión.

En el aspecto productivo, todos los analistas económicos coinciden en que el 2000 se presentó mejor que el año anterior, aunque los resultados no llegan siquiera a los obtenidos en 1997. En todo caso, acorde a estadísticas de la Superintendencia de Compañías, se registró un aumento importante de nuevas sociedades lo que evidencia el optimismo del sector empresarial en el país.

En el sector externo, ha tomado importancia en la segunda mitad del año anterior la renegociación de la Deuda Externa a cargo del actual Ministro de Economía, Ing. Jorge Gallardo Zavala, quien en Septiembre anterior logró la reestructuración del pago de US\$880 millones de atrasos y vencimientos hasta Abril del 2001, cuando el país solicitará formalmente al Club de París un apoyo especial para la renegociación integral de su deuda aduciendo ser un "país altamente endeudado". Pero esto será posible, si el FMI avala el cumplimiento del programa económico del Gobierno y de los acuerdos fijados en la Carta de Intención suscrita con este organismo. Un elemento importante de esta reestructuración de la deuda con el Club de París es la posibilidad de canjear deuda por proyectos sociales de desarrollo en nuestro país.

En el sector interno, se evidenció una vez más el poder de convocatoria y de manejo político de grupos sociales mirados de forma indiferente durante muchos años, pero que supieron identificar alianzas estratégicas que apalanquen sus estrategias y acciones para alcanzar sus objetivos, concretamente nos referimos a los sectores indígenas, sectores campesinos, las bases de las fuerzas armadas, e incluso la Iglesia, que paulatinamente toma partido en estos movimientos sociales. Hasta la fecha de elaboración de este informe, el levantamiento de mediados de Enero de este año duró algunos días con las consiguientes pérdidas económicas e incluso humanas, además del daño a la imagen internacional de nuestro país, aunque alcanzaron algunas conquistas de orden social y económico, entre las que destacan el congelamiento del precio de los combustibles durante este año y la revisión a los precios del gas, así como la fijación de mecanismos de compensación para los sectores más desposeídos.

Entorno industrial:

La industria en su conjunto se vio afectada por una reducción general de los márgenes otorgados por los proveedores, consistente tanto con una economía dolarizada como por efectos de la globalización que experimentan estos mismos proveedores en sus estructuras de abastecimiento, producción y ventas a nivel mundial.



En la línea farmacéutica, se aprobó el año anterior en el Congreso la Ley de Medicamentos Genéricos que estimularía la introducción de nuevos participantes al mercado, lo cual obligará a mantener y fortalecer el posicionamiento de productos con marcas como los representados por nosotros.

Adicionalmente se presentó la estructuración de una cadena de comercialización en el punto final (farmacias) de atención al consumidor denominado "Cruz Azul", y que se constituye en el brazo comercial de Difare, con lo cual nos encontramos ante un jugador importante de la industria. Pese a lo señalado, las ventas de esta línea se mantuvieron casi constantes frente al año anterior (ver Anexo # 1).

La línea de consumo, como se anotó anteriormente, fue afectada principalmente por la reducción de la capacidad adquisitiva de los consumidores finales, quienes en muchos casos prefirieron productos de marcas competidoras menos conocidas por razones principalmente de precios (Ver Anexo # 1).

La anunciada recuperación durante el año anterior permitió alcanzar un excelente desempeño en las ventas de la línea de ferretería, y se esperaba que mejoren para el año presente (Ver Anexo # 1).

Aspectos relevantes de la empresa:

Organización Comercial

Para enfrentar el debilitamiento de nuestros mercados, se reorganizó el área de Comercialización y Mercadeo mediante la incorporación de un Gerente Comercial, y a la promoción del Gerente de Ventas a la Gerencia de Mercadeo de la Línea de Farmacia. Adicionalmente se ha creado la figura de un Auditor de Ventas con el fin de apoyar en el cumplimiento del plan estratégico comercial, el cual incluirá este año una serie de indicadores críticos que permitirán verificar su cumplimiento tales como número de visitas, control de rutas, control de inventarios, efectividad de las visitas, recuperación por vendedor, etc.

El Anexo # 2 muestra la distribución de las ventas por plaza comercial durante este año, donde se muestra un crecimiento importante de ventas en Machala siendo la quinta plaza de importancia a nivel nacional.

Abastecimiento

Se han incorporado importantes proveedores tales como Plastiempaques, Italgealth, Comercial Villagómez, G.P.L. y Federal, con lo cual se fortalece nuestro portafolio de productos líderes en sus respectivos mercados. En el **Anexo # 1** se encuentran algunos comentarios relacionados con cambios en la relación con nuestros diferentes proveedores y que consideramos han tenido impacto en los resultados de la empresa.



Situación financiera

La política de inversión fue en términos generales bien aplicada si se considera que los activos productivos representaron el 90% del total de los activos de la empresa frente al 80% del año anterior (Ver Anexo # 3).

En lo que respecta a la estructura de costos productivos (ver Anexo # 4), la reducción de gastos administrativos fue insuficiente para cubrir la caída drástica de las ventas y por ende de la utilidad bruta. Por otra parte, aunque el gasto financiero fue menos de la tercera parte que el ejercicio anterior, las ganancias por diferencial cambiario que ya no existen por efecto de la dolarización no permitieron contribuir al resultado final este año tan bien como el año anterior.

El Anexo # 5 muestra los principales índices financieros y sus cambios importantes:

Estructura Financiera: consistente con la naturaleza del negocio, los pasivos financian prácticamente toda la operación, siendo los Proveedores su principal proveedor de recursos sin costo, lo cual sin embargo, se traduce en mayores niveles de inventario y cartera con sus correspondientes costos de administración. En todo caso, el patrimonio se ha visto ligeramente fortalecido y brinda respaldo a la gestión de corto plazo del negocio.

Liquidez: tanto el índice corriente de liquidez como el ajustado muestran una razonable capacidad de liquidar activos corrientes para honrar obligaciones de corto plazo, aunque se evidencia también que hubo un requerimiento mayor de liquidez para enfrentar el crecimiento importante en activos experimentado el último año.

Endeudamiento: si bien los índices generales muestran un crecimiento importante de estos índices frente al año anterior, es necesario destacar que el 60% del total del financiamiento provino de proveedores, esto es financiamiento sin costo. Aunque el endeudamiento financiero aumentó porcentualmente en niveles importantes, en términos absolutos son bajos (apenas el 4% del total del financiamiento).

Rentabilidad: la caída en ventas de cerca del 38% respecto del año anterior sin embargo, no impactó tanto en nuestros márgenes brutos, pero en términos absolutos no permitieron cubrir los costos operativos, pese a las mejoras de orden administrativo alcanzadas; finalmente el margen antes de trabajadores e impuestos resultó negativo al incluir costos financieros y otros ingresos no operativos.

Capacidad de maniobra: lo anotado en el párrafo anterior se corrobora al calcular el punto de equilibrio operativo en los 2 últimos años; se observa que en 1999 se necesitó el 90% del total de ventas para cubrir los costos operativos (no incluyendo siquiera costos financieros), mientras que el último año se necesitaría el 117% del total de ventas para cumplir el mismo propósito, lo que se traduce en que el margen neto fuera negativo.

Incluso al calcular las Necesidades de Fondo de Maniobra de la empresa se observa que en el último año aumentaron considerablemente, lo cual elevó nuestros requerimientos de Tesorería totales para operar.

Hoz

Cumplimiento de Presupuesto

Los Anexos # 6 y 7 muestran los desfases entre lo presupuestado y lo alcanzado al final de ejercicio; se puede comentar que las ventas mostraron una tendencia creciente como fue lo presupuestado, pero lamentablemente se movió dentro de un rango de US\$ 0.8 a 1 millón de dólares mensuales, frente a un promedio de US\$ 1,2 estimados en el presupuesto.

Los Gastos Administrativos se mantuvieron por debajo de lo estimado hasta Mayo a partir de lo cual crecieron por encima del presupuesto, debido principalmente a gastos y amortizaciones relacionados con el sistema de computación implementado en años anteriores, y que no fue oportunamente contemplado en el presupuesto del 2000; se debe indicar, sin embargo, que aproximadamente la mitad de esos gastos no presupuestados correspondían a amortización del mencionado sistema, por lo que esa cantidad mensual no impactaba en la liquidez de la compañía.

Los Gastos Financieros fueron un indicador en el cual se registraron egresos marcadamente inferiores a lo presupuestado, pero esto se explica por la Ley de Desagio experimentada el año anterior con motivo del esquema de dolarización aplicado en el año 2000.

En lo que respecta a la utilidad neta, en 5 ocasiones se alcanzó un resultado superior a lo presupuestado, pero la sumatoria al final del ejercicio mostró una pérdida inferior a la calculada originalmente.

Planes para el presente ejercicio económico

En opinión de analistas económicos y empresarios, las perspectivas de crecimiento económico para este año son alentadoras, particularmente a partir del segundo semestre, y en este sentido la Gerencia General coincide, por lo que se está trabajando en un fortalecimiento de la fuerza de ventas hasta alcanzar aproximadamente 130 vendedores a nivel nacional, los cuales apoyados por la nueva estructura gerencial en esa área deberían cumplir con las metas de la compañía.

En el plano operativo se continuarán aplicando medidas de optimización de recursos con el fin de ser más competitivos y eficientes en el uso de nuestra estructura administrativa y comercial.

Con el fin de fortalecer los planteamientos anteriores, se organizará durante el mes de Marzo y mediados de Abril un taller de planeamiento estratégico en el que participarán los mandos medios y altos de la empresa a fin de identificar objetivos estratégicos por áreas funcionales en base a los cuales se definirán estrategias y compromisos funcionales, los cuales en conjunto deberían permitirnos cumplir con la visión corporativa de ser "la primera fuerza distribuidora independiente, con diferencia, del país".

Como dato importante, en el mes de Julio de este año se termina de cancelar el último tramo de las obligaciones emitidas en 1997, y cuyo proceso de financiamiento fue realizado por Casa de Valores del Pacífico. A manera de comentario, el mecanismo a lo largo de su vigencia efectivamente tuvo un costo financiero inferior a la tasa de mercado, lo cual se tradujo en ahorros financieros durante 4 años.

A los cuadros gerenciales deseo extender mi agradecimiento por su colaboración, iniciativa y entrega a la institución, así como al personal de apoyo administrativo, comercial y logístico, pues contribuyeron a minimizar el impacto de una economía en convalecencia.

Queda a consideración de los señores Accionistas el presente Informe.


Arturo Orrantia S.
Gerente General