

2019

**CEPSA S.A**  
**Informe**  
**ANUAL** de la Administración



# Tabla de Contenidos

Introducción a la Compañía	06
Carta a los accionistas	07
Equipo Gerencial	08
Informe de la Administración	10
Entorno económico	10
Cambios en la Administración de Cepsa	12
Situación Financiera de la compañía	13
Desempeño de la empresa	16
División Lubricantes	16
División Neumáticos	18
División Vehículos	22
Capital de Trabajo y Endeudamiento	24
Crédito y Cobranza	24
Recursos Humanos	25
Bodegas y Logística	26
Inversiones en el capital de otras empresas	27
Cumplimiento de Proyectos Estratégicos 2019-2021	28
Recomendaciones a la Junta General para el ejercicio económico 2020	29



**CEPSA 62** años

# Introducción a la Compañía

La Compañía Ecuatoriana de Petróleos S.A., que luego será conocida simplemente como Cepsa S.A., se funda en el año 1958 en Guayaquil. Sus inicios responden a la necesidad de la sociedad matriz, Anglo Ecuadorian Oilfields, de contar con una empresa comercializadora de derivados del petróleo, específicamente lubricantes. En sus primeros años distribuye lubricantes Esso y Mobil y desde 1968, Castrol.

En el año 1965 Burmah Oil Company, sociedad británica propietaria de Castrol, compra el 52% de las acciones de Anglo y Cepsa pasa a pertenecer a esta compañía. En el año 1967, la empresa contrata a Luis Dávalos como Gerente General de Cepsa y a Esteban Serrano como Gerente de la sucursal de Guayaquil, hecho de

especial significado ya que estos dos hombres compartían una visión más amplia y dinámica del negocio y, con un espíritu emprendedor, impulsaron a la empresa hacia nuevos horizontes. Es así como la empresa se diversifica y comercializa todo tipo de insumos para el sector automotriz y, en 1985, Luis Dávalos y Esteban Serrano deciden comprar Cepsa y otras empresas a los ingleses. Actualmente CEPSA se dedica a la comercialización de lubricantes (Castrol), neumáticos (Yokohama, BKT y otras marcas) y vehículos (Volkswagen), y a lo largo de sus 62 años de vida se ha convertido en un referente en el sector comercial, con amplio reconocimiento de la marca en el mercado ecuatoriano.

## Misión

Comercializamos productos de alta calidad que aportan soluciones a la movilidad sostenible para nuestros clientes.

## Visión

Seremos un grupo empresarial con presencia regional, reconocidos por liderar el mercado con soluciones de movilidad sostenible.

## Valores

Respetamos a los individuos, a la sociedad y al medio ambiente. Actuamos con honestidad y humildad. Buscamos la excelencia constantemente.

# Carta a los Accionistas

“La tierra es un lugar más bello para nuestros ojos que cualquiera que conozcamos. Pero esa belleza ha sido esculpida por el cambio: el cambio suave, casi imperceptible, y el cambio repentino y violento. En el Cosmos, no hay lugar que esté a salvo del cambio”.

Carl Sagan.



## Estimados Accionistas,

El año 2019 fue un año con varios retos para Cepsa; no sólo se vivieron tiempos duros a nivel país y del mercado, sino que a la vez la compañía tuvo un cambio en el liderazgo, que trajo un estilo distinto de gestión, implicando transformaciones internas durante una época de transición. El equipo de Cepsa, especialmente el grupo de líderes, demostró un gran apoyo durante este período.

Este Informe se redactó durante la emergencia sanitaria por el Covid 19 y no podemos dejar de mencionar la gran colaboración y participación que el equipo de Cepsa ha entregado durante la emergencia, que ha sido y continúa siendo admirable. Los sistemas de trabajo en Cepsa, gracias a algunos cambios realizados en diciembre del 2019, han permitido que durante la pandemia una gran parte del personal pueda realizar teletrabajo, con muy buenos resultados.

Es innegable que la pandemia ha tenido un efecto grave en la ejecución del plan en el 2020, pero también ha provocado un efecto positivo en Cepsa, pues se ha logrado trabajar en proyectos relacionados a productos

nuevos, así como en planes internos de mejora continua, con un efecto de aceleración de estas actividades.

Finalmente, queremos agradecer a todo el equipo y al directorio de Cepsa por su apoyo durante este año de retos tanto interno como externos. Especialmente, el nuevo Gerente General agradece por la apertura y buena disposición del equipo hacia los cambios que la nueva administración está introduciendo a la compañía. El cambio organizacional es duro para los equipos de trabajo y se aprecia mucho el apoyo. Tenemos expectativas positivas para el futuro y confiamos que los ajustes que se han hecho y continuaremos haciendo, permitan a la empresa llegar a mejores resultados en estos tiempos de grandes cambios que estamos enfrentando.

Muy atentamente,

A blue ink signature of Isabel Dávalos E.

Isabel Dávalos E.  
Vicepresidenta Ejecutiva

A blue ink signature of Ricardo Espinosa P.

Ricardo Espinosa P.  
Gerente General

# Equipo Gerencial



Rosario Espinosa Córdova  
Presidenta



Isabel Dávalos Espinosa  
Vicepresidenta Ejecutiva



Ricardo Espinosa Proaño  
Gerente General



# Entorno económico

---

**El entorno macroeconómico del Ecuador en 2019 fue complejo y lleno de obstáculos, con resultados negativos para la actividad económica del país.**

En el 2019 se registró un crecimiento muy bajo, de apenas 0.05%, lo cual se reflejó en problemas de liquidez en general para la economía privada y pública. El sector público además enfrentó, por parte del Fondo Monetario, una presión de ajuste fiscal por el déficit acumulado durante varios años.

La inflación promedio fue -0.07% y varios sectores registraron una disminución importante de los precios en sus bienes y servicios.

Se evidenció una disminución del nivel de ventas y consumo privado, al mismo tiempo que una reducción en la inversión y gasto del Estado, a pesar de que el precio del petróleo ecuatoriano en 2019 fue USD 55.5 por barril, USD 5,45 más de lo esperado en la proforma del Estado.

La proforma presupuestaria 2019 alcanzó los USD 31.318 millones, es decir una reducción de alrededor de USD 3.500 millones frente al año 2018. El Estado durante los últimos 11 años ha registrado un déficit fiscal importante de más de 4% del producto interno bruto (PIB). En 2018 el déficit fue de USD 3.332 millones (3% del PIB) y en 2019 USD 4.043 millones (4% del PIB). La deuda pública sobre pasó los USD 57.336

millones a finales de 2019 (más del 53% del PIB). La recaudación tributaria también se vio afectada, reflejando apenas USD 14.269 millones (-5,8% comparado con 2018), es decir, USD 724 millones menos que el presupuesto de recaudación.

Con este escenario de alto déficit prolongado y restringido acceso a los mercados financieros, la percepción de riesgo país es muy alta comparada con otros de la región: Ecuador llegó a 826 puntos a diferencia de Colombia o Perú que estaban debajo de 80 puntos.

La inversión externa en Ecuador ha sido muy débil durante la última década, muy por debajo de otros países de la región. En 2019 se invirtió en Ecuador 966 millones de dólares, concentrada una buena parte en el sector minero. Como comparación esta cifra en Colombia llegó a USD 14.493 millones.

Los niveles de reserva monetaria llegaron a 3,397 millones de dólares al final del año 2019, manteniendo la constante baja de los últimos años. El empleo adecuado alcanzó el 39% y el desempleo se situó en 3.84%, evidenciando que la mayoría de la población tiene condiciones de empleo muy precarias.

Por otro lado, el sistema financiero tuvo un muy buen año durante el 2019. Se reportó buenas utilidades y sólidos índices de solvencia y liquidez.

En el mes de octubre del 2019 el Gobierno ecuatoriano tuvo que enfrentar un paro a nivel

nacional de 12 días, que dejó al país muy debilitado y afectó negativamente la actividad comercial en el último trimestre del año. El gobierno ecuatoriano tuvo que retroceder en medidas económicas claves que hubieran aportado en el crecimiento de la economía y recibió bajos índices de aceptación, por lo que su margen de maniobra política y económica fue estrecho para realizar cualquier medida adicional de ajuste.

En el mes de octubre del 2019 el gobierno ecuatoriano tuvo que enfrentar un paro a nivel nacional de 12 días, que dejó al país muy debilitado y afectó negativamente la actividad comercial en el último trimestre del año.

---



# Cambios en la Administración de Cepsa

---

En los últimos meses del año 2018, el Directorio de la compañía nombró a Isabel Dávalos Espinosa como Vicepresidenta Ejecutiva de Cepsa. A inicios del 2019 se realizó una revisión de la Misión, Visión y Valores de la empresa en conjunto con los accionistas mayoritarios de Cepsa.

El enfoque se centró en movilidad sostenible, presencia regional y cuidado del medio ambiente.

Con este nuevo enfoque y un nuevo plan estratégico que busca alivianar la carga de procesos internos en la empresa, redirigiendo los recursos hacia las divisiones que aportan positivamente a la empresa, arrancamos el 2019 haciendo un estudio del recurso humano de la empresa. Se contrató a la empresa Vanguardia para que lleve a cabo esta evaluación; el resultado, que más adelante se verá en detalle, destacó que la empresa tenía muchas ineficiencias que se debía modificar.

En el mes de abril de 2019 el señor Hernando Chiriboga entregó su renuncia al cargo de Gerente General de Cepsa. De inmediato se contrató a la empresa Korn Ferry para la búsqueda de un nuevo Gerente General y, mientras tanto, asumió la dirección de la empresa la Vicepresidenta Ejecutiva Isabel Dávalos como representante legal de Cepsa.

En mayo del 2019 se reestructuró el área comercial, eliminando las Gerencias de Santo Domingo, de Neumáticos PC y de Tirehouse, y las funciones fueron reasignadas; además, se decidió cambiar al Gerente Comercial de Volkswagen.

Finalizado el proceso de selección a Gerente General que realizó Korn Ferry, el Directorio de la compañía efectuó la entrevista final a los candidatos. Tomando en cuenta la nueva dirección que se quería para la empresa, en septiembre del 2019 el Directorio designó como nuevo Gerente General a Ricardo Espinosa Proaño, quien tiene una educación en ingeniería mecánica y cuenta con 30 años de experiencia en desarrollo e introducción de productos a mercados nuevos con enfoque en productos automotrices, especialmente en vehículos eléctricos y energía alterna. Su larga trayectoria profesional en los EE.UU. trae un nuevo estilo de gestión a Cepsa.

En el mes de diciembre se tomó la decisión de prescindir de los servicios de la Gerenta de recursos humanos, y se contrató a Mónica Hernández de la empresa Vanguardia como nueva Gerenta, con el afán de que el departamento de recursos humanos proyecte un mejor clima laboral y políticas claras.

**El enfoque se centró en movilidad sostenible, presencia regional y cuidado del medio ambiente.**

# Situación Financiera de la Compañía

## Antecedentes Relevantes

- Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, desde el 2015 la compañía tenía una tendencia descendente de sus utilidades brutas y una tendencia ascendente de su acumulación de cartera, como resultado de una política de crédito en los años 2016, 2017 y 2018, de mucha flexibilidad en el otorgamiento de crédito, unida a un alto costo operativo. La divergencia de estas tendencias implican que existía un desfase en la empresa entre nivel de ventas, gastos operacionales e ingresos por cobranza.

- Siguiendo la marcada tendencia de disminución de los resultados de la compañía, desde septiembre del 2018 la empresa comienza a registrar pérdidas. En el ejercicio económico de este Informe, entre enero y abril 2019 se registró resultados negativos mes a mes, acumulando un valor de -USD 233,645.

- La empresa, como emisora de obligaciones, en octubre del 2019 fue objeto de una calificación de riesgos por la empresa Global Ratings S. A., logrando mantener su calificación de AAA.

La tercera emisión de obligaciones, realizada en el 2015, concluyó en enero del 2020, con normalidad en el pago de dividendos, y sigue vigente la cuarta emisión efectuada en el 2018, cuyos pagos se han hecho de manera oportuna y en su totalidad.

- El paro nacional de octubre del 2019 detuvo la actividad económica del país por varios días, afectando en los meses venideros a la política

y las finanzas del país en general, y por lo tanto también afectó las ventas y la cobranza de la compañía.

- Luego de la salida de Hernando Chiriboga de la Gerencia General, se toma decisiones importantes que cambian positivamente la marcha de la empresa, entre ellas, la reducción de gastos de operación, sinceramiento de la cartera inco-brable y su provisión, elaboración de un nuevo presupuesto general, políticas de crédito más estrictas y reorganización del área comercial.

## Acciones tomadas para la mejora financiera de la compañía

En resumen, se efectuaron las siguientes acciones a partir del mes de mayo del 2019, buscando la mejoría financiera de la compañía:

- Se replanteó el presupuesto general basado en la realidad y las capacidades de la empresa y del mercado en ese momento.
- Se realizó un ajuste en los gastos operacionales, equivalente a un ahorro de USD 450.000 frente al año anterior.
- Se renovaron las políticas de ventas y crédito, particularmente en las divisiones de neumáticos y lubricantes. Se disminuyó el plazo de crédito en neumáticos y se restringió las ventas a clientes de alto riesgo.
- Se reestructuró la división Volkswagen en su



operación de ventas y taller y se implementaron mejores políticas de ventas y crédito.

- La operación de logística y bodegas se optimizó mediante un mejor manejo del inventario general, ventas de algunos activos -como camiones y autos-, y la tercerización de una parte de la logística de entregas.
- Se cerraron dos locales de Tirehouse en Quito que no producían utilidades, situados en la Unión de Taxis sur y norte.
- El área de recursos humanos se reorganizó a partir del cambio de su gerente, y se efectuaron ciertos recortes en personal, especialmente en gerencias que fueron eliminadas o fusionadas con otras.

Los gastos totales de administración y ventas en el año 2019 fueron de USD 10,69 millones, con una disminución del costo operativo de USD 450.000, de los cuales USD 240.000 corresponden a reducción en la nómina.

## Conclusiones del ejercicio financiero

A pesar de que la empresa obtuvo una rentabilidad operativa entre mayo a diciembre, la pérdida total de la operación de Cepsa en el 2019 fue de USD 613.241, puesto que se debió cubrir gastos no recurrentes de indemnizaciones de personal por USD 150.877 por la desvinculación de ciertos gerentes y personal de bodegas y logística, y provisionar USD 357.566 mil adicionales por cartera de riesgo alto, acción que no se había tomado en años anteriores, pero que era necesaria como resultado de un reconocimiento del estado de la cartera antigua que proviene de ventas de alto riesgo realizadas en años anteriores y que hoy resultan de difícil recuperación. El total de la provisión por cuentas de riesgo alto fue

# \$44.06 MM Ventas

de las normas NIIF.

Las ventas totales de Cepsa se redujeron de USD 47,3 millones en 2018 a USD 44 millones en 2019, es decir una disminución en ventas del 6,9%, aunque cabe precisar que son mejores ventas, efectuadas a clientes de menor riesgo. El margen de contribución pasó de USD 11,6 a USD 10,6 millones y las ventas alcanzaron el 86% de lo presupuestado, con un margen bruto de contribución de 90% y un margen porcentual de 1,15% adicional al presupuesto.

Durante los dos últimos trimestres del año, se hicieron reducciones de gastos en la operación; los gastos totales de administración y ventas fueron de USD 10,69 millones con una disminución de USD \$450,000 frente al año anterior, que incluye USD 240.000 en salarios.

Al cierre de 2019 Cepsa presenta una posición financiera sólida, con un patrimonio<sup>1</sup> de USD 18.396.311 (3,86% de reducción), pasivos por USD 22.077.691 (1,5% de reducción) y activos por USD 40.474.002 (2,6% de reducción frente a 2018).

La comparación de los ejercicios económicos 2018-2019 consta en el Informe de los Auditores Externos sobre el año 2019.



<sup>1</sup> Nota sobre el Patrimonio: Patrimonio Total: USD 18.396.311, distribuido de la siguiente manera: Utilidades acumuladas USD 12.942.886 (70.4%), Superavit por Revaluacion de Propiedades USD 4.190.856 (22,08%), Capital USD 343.324 (1,9%), Reserva Legal USD 259.346 (1,4%) Reserva Capital USD 485.094 (2,6%), Otros resultados integrales USD 219.079 (1,2%).

# Desempeño de la empresa



## División Lubricantes

**\$17,2MM Ventas**

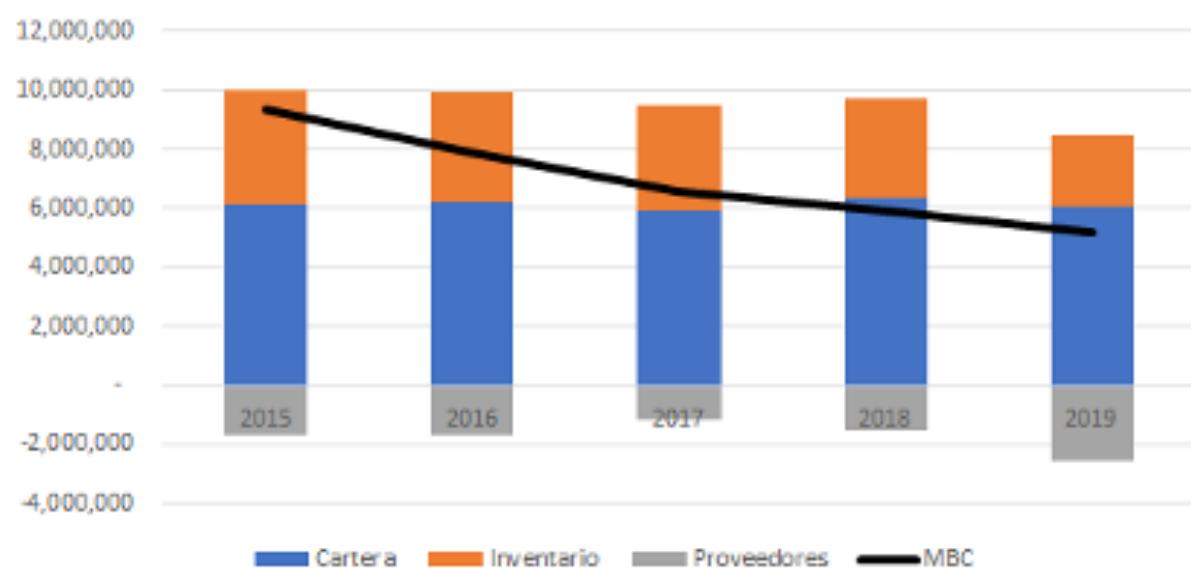
**La división de lubricantes es la más grande de Cepsa, con el 39% de las ventas totales y el 49% del margen bruto de contribución (MBC).**



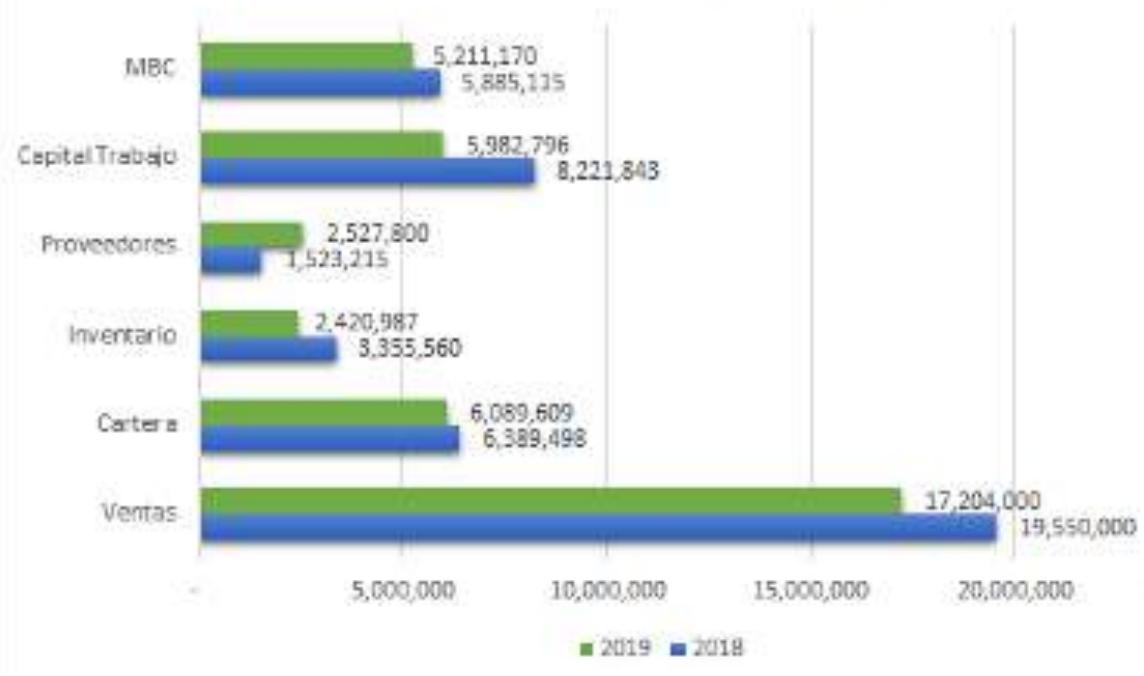
A causa de la poca liquidez en el mercado durante el año 2019, los consumidores buscaron productos de menor precio. En este año se incrementó el número de marcas en el mercado, generando una sobreoferta, y ante ello fue necesario cambiar el mix de venta para impulsar lubricantes con tecnología avanzada. Lubricantes semi sintéticos de alta calidad como Castrol Magnatec permitieron la permanencia en el mercado y se consolidaron en su segmento. A la vez, redujimos los esfuerzos en otros productos que disminuyen constantemente su volumen por ser de tecnología antigua o productos con mucha competencia por precio. Las ventas fueron de USD 17,2 millones, frente a USD 19,5 millones en el 2018; sin embargo, en el 2019 se invirtió USD 2.2 millones menos en capital de trabajo frente al 2018 (-27%), y el MBC fue de un 10% menos, con una disminución del inventario a cambio de apalancamiento en proveedores. El paro nacional de 12 días en octubre, significó una pérdida de ventas de 20,000 galones en el trimestre final, y se tuvo que recurrir a varias estrategias de mercado en cada uno de los segmentos para poder sostener las ventas de lubricantes.

	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas	25,509,000	21,752,000	19,832,000	19,550,000	17,204,000
Cartera	6,119,084	6,203,013	5,915,227	6,389,498	6,089,609
Inventario	3,870,229	3,760,634	3,561,609	3,355,560	2,420,987
Proveedores	1,680,991	1,684,233	1,192,833	1,523,215	2,527,800
Capital Trabajo	8,308,322	8,279,414	8,284,003	8,221,843	5,982,796

### MBC - CAPITAL TRABAJO LUBRICANTES



### Indicadores de Lubricantes





## División Neumáticos

\$13,7 MM Ventas

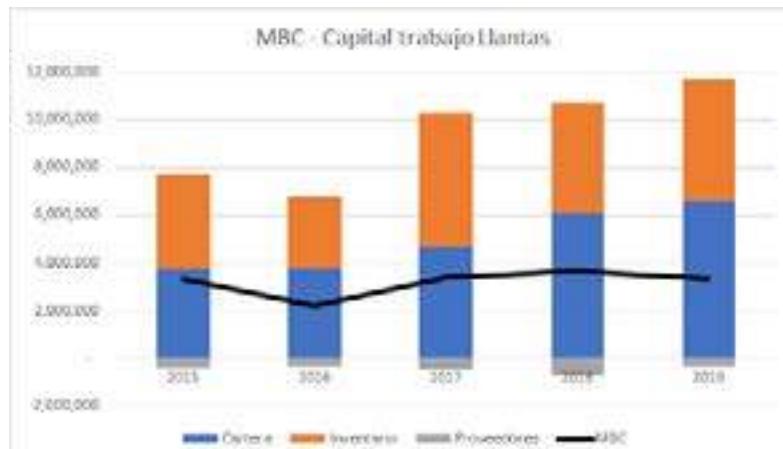


La división de neumáticos es la segunda división en tamaño en ventas de la compañía y representa el 31% de las ventas y margen de Cepsa. Durante el 2019 se registró venta de USD 13.666.008 es decir, una disminución en ventas de -7.4% respecto al año 2018.

Respecto al capital de trabajo, esta división requirió USD 11.4 millones y el MBC llegó a USD 3.35 millones; el incremento fue de USD 1.4 millones respecto al 2018 (+14%) debido a que la cartera tuvo dificultades de recuperación por las ventas a clientes de alto riesgo.

La categoría de llantas tiene una diversidad de venta de un 80% de llantas económicas y 20% de llantas de calidad. En el 2019, Cepsa decide tomar una mejor posición para cada segmento y para ello se hizo una nueva selección del portafolio, eliminando marcas como Doublestar e incorporando otras como Apollo y Momo que se ubican en el segmento de mejor desempeño, y Koryo que corresponde a un segmento económico.

Este cambio es necesario para fortalecer la división y mantener a Cepsa entre los diez primeros importadores de llantas en el Ecuador.



## LINEA TB (Truck & Buses)

Cepsa está entre los diez importadores más grandes de la línea TB, y entre los tres primeros de las marcas premium.

En el 2019 hubo una disminución de 18% en el volumen de unidades vendidas, frente al 2018, debido en parte a que (i) en la línea de TB la oferta de marcas con procedencia china ha inundado el mercado y hoy estas marcas representan más del 80% del mercado nacional. Las marcas premium se ven cada vez más afectadas por esta tendencia de reemplazo de marcas; y, (ii) la cartera en esta línea de negocio presentaba un deterioro por ventas a clientes riesgosos durante

2017 y 2018; por ello, se implementaron medidas más estrictas para otorgar crédito directo de la empresa a clientes.

En el 2019 dejamos la distribución de la marca Doublestar y tomamos la distribución exclusiva de la marca india Apollo, que se posiciona en el Tier 2 del mercado, como una llanta de muy buena relación calidad/precio.

Como estrategia se incrementó la cobertura en clientes finales, reorganizando a los equipos de ventas de la línea de llantas de camión y se lanzó dos nuevas marcas: Apollo y Korio.



## LINEA PC (Personal Car)

Cepsa se encuentra entre los quince importadores más grandes del país de esta clase de neumáticos. Al igual que ocurre en el mercado nacional con las llantas TB, en este segmento creció la participación de llantas chinas en detrimento de las llantas premium.

La caída en ventas de llantas PC ha sido cercana al 30% en unidades, debido a que el canal de venta de almacén intermediario multimarca es casi el 90% de las ventas de llantas PC. Este canal favorece a marcas de bajo costo y desfavorece a marcas con calidad real. Adicionalmente muchos almacenes ahora también son importadores y dan preferencia a sus marcas.

El 10% de la venta total de PC se vende a través

de los almacenes propios de Cepsa, con el nombre comercial Tirehouse. En el 2019 se observa que existe una oportunidad para aumentar ventas directas al consumidor final y reducir las ventas a través del canal de clientes multimarca. Tras el cierre de dos puntos de ventas que atendían a cooperativas de taxis, se concentró los esfuerzos desarrollando proyectos para ubicar puntos en estaciones de servicio (gasolineras) para captar mercado ofreciendo una más amplia gama de servicios.

La compañía está estudiando la situación de ventas de esta línea a fin de realizar proyectos que permitan llegar directamente al cliente final.



## LÍNEA OTR (Off the Road)



Esta línea de neumáticos atiende a dos mercados importantes: 1) al sector agrícola; 2) al sector caminero e industrial.

En el 2019 se produce una reducción del 16% en ventas, debido a la poca actividad en el sector de la construcción de vías y caminos, afectada por la baja inversión del Gobierno en este segmento; la actividad industrial de igual manera se vio disminuida por los efectos de la economía. Sin embargo, el segmento agrícola se mantuvo muy activo, y la alta participación de Cepsa le permite ser el líder en ventas de llantas agrícolas en el país.

Esta línea de neumáticos atiende a dos mercados

importantes: 1) al sector agrícola; 2) al sector caminero e industrial.

En el 2019 se produce una reducción del 16% en ventas, debido a la poca actividad en el sector de la construcción de vías y caminos, afectada por la baja inversión del Gobierno en este segmento; la actividad industrial de igual manera se vio disminuida por los efectos de la economía. Sin embargo, el segmento agrícola se mantuvo muy activo, y la alta participación de Cepsa le permite ser el líder en ventas de llantas agrícolas en el país.



## División Vehículos

\$10,9 MM Ventas



La división de vehículos Volkswagen, tanto comercial como posventa, representa el 24.7% de la venta total y el 12.5% del MBC de Cepsa.

En el 2019 la división Volkswagen alcanzó el 78% del presupuesto, el margen llegó al 84% y el margen porcentual fue 108%.

El principal cambio que experimentó la división de vehículos en el 2019 fue el inicio de actividades de la compañía Impoventura, designada por Volkswagen AG (sociedad matriz) como importador para Ecuador del segmento de vehículos de pasajeros, en reemplazo de Fisum, quien mantiene la calidad de distribuidor del segmento comercial (camionetas Amarok, principalmente).

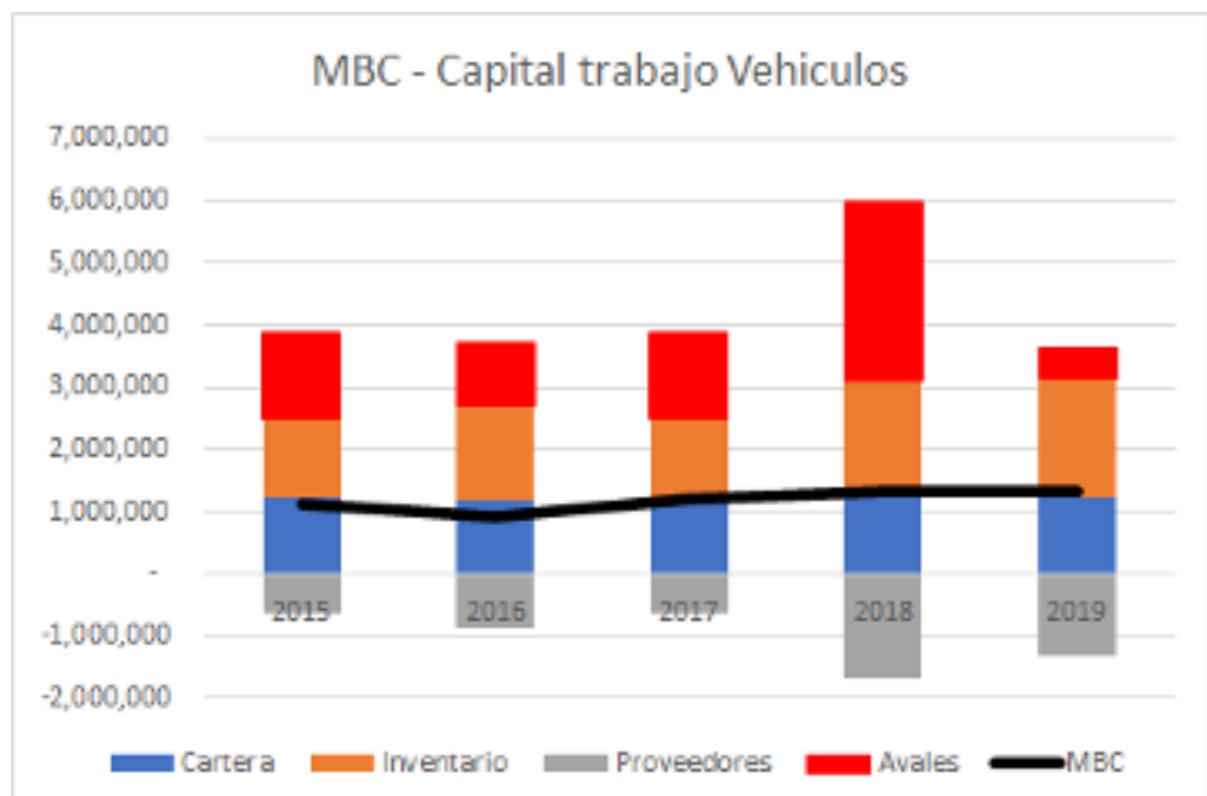
La estrategia del nuevo importador de la marca de ofrecer un nuevo portafolio de productos, le ubica en el segmento medio alto y logra reposicionar la marca, ofreciendo atractivas opciones de buena calidad. Cepsa se alineó a la estrategia logrando mantener el

margen de contribución de la división en cifras ligeramente mayores a las del 2018: USD 1.332.478 y USD 1.3164.78, respectivamente.

La marca Volkswagen en el 2019 ha tenido una mejor dinámica con el nuevo importador, y el abastecimiento, tanto de vehículos como de repuestos, mejoró notablemente, al igual que la imagen de marca y las acciones publicitarias. Por nuestra parte, hemos implementado nuevas herramientas tecnológicas para mejorar los estándares de servicio y satisfacción de clientes.

A pesar de que a raíz del cambio de distribuidor en enero del 2019 no tuvimos stock para vender, la división tuvo un crecimiento de ventas de 4.1% en 2019 respecto a 2018.

Si bien el segmento comercial estuvo mucho mejor atendido, se redujo la venta de camionetas Amarok por un deficiente abastecimiento de Fisum, lo cual provocó que no se llegara a cumplir el presupuesto.



El total de unidades vendidas se incrementó de 356 en 2018 a 425 en 2019, que equivale al 19% de crecimiento, con un mix de ventas muy diferente al de años anteriores.

En cuanto a los requerimientos de capital de trabajo y de garantías, esta división tuvo una considerable mejoría. Como se puede observar en el siguiente gráfico, se reduce USD 2 millones en avales bancarios entregados a Fisum, gracias a que se logró bajar el compromiso adquirido en el 2018 con Fisum, de USD 2.890.000 a USD 750.000 en el 2019.



# Capital de Trabajo y Endeudamiento

El capital de trabajo de Cepsa está en USD 12.130.806, con un índice corriente de 1,72, que es una buena cobertura para cubrir todos los pasivos corrientes.

El activo corriente está compuesto en su mayoría por cartera a clientes por un monto de USD 13.760.940, que significa una reducción de 6% frente al 2018, e inventarios de USD 10.001.113 que equivale a una reducción de 3% con relación al 2018. El total de activo corriente se redujo en USD 1.16 millones a USD 29.098.500, es decir una disminución del 3,7%.

El pasivo corriente pasó de USD 14.058.950 a USD 16.967.694 en el 2019, que equivale a un aumento de 20%. Este aumento se debe al pago de los dividendos correspondientes a las emisiones de obliga-

aciones (pasivos de largo plazo), que debieron ser reemplazados por deuda bancaria a corto plazo, a fin de financiar los volúmenes de cartera e inventarios.

Como antes se ha mencionado, Cepsa mantiene la más alta calificación de sus obligaciones con calificación AAA y la relación con los bancos es excelente, por lo que las operaciones crediticias se dieron con toda fluidez. El acceso al mercado de crédito bancario fue más complicado para las empresas en 2019, y los bancos subieron sus tasas hacia los techos de los segmentos, por lo que el crédito existente fue más costoso para las empresas como Cepsa, que cuenta con su línea de crédito habitual de 14 millones, pero registrando un incremento en el gasto financiero.

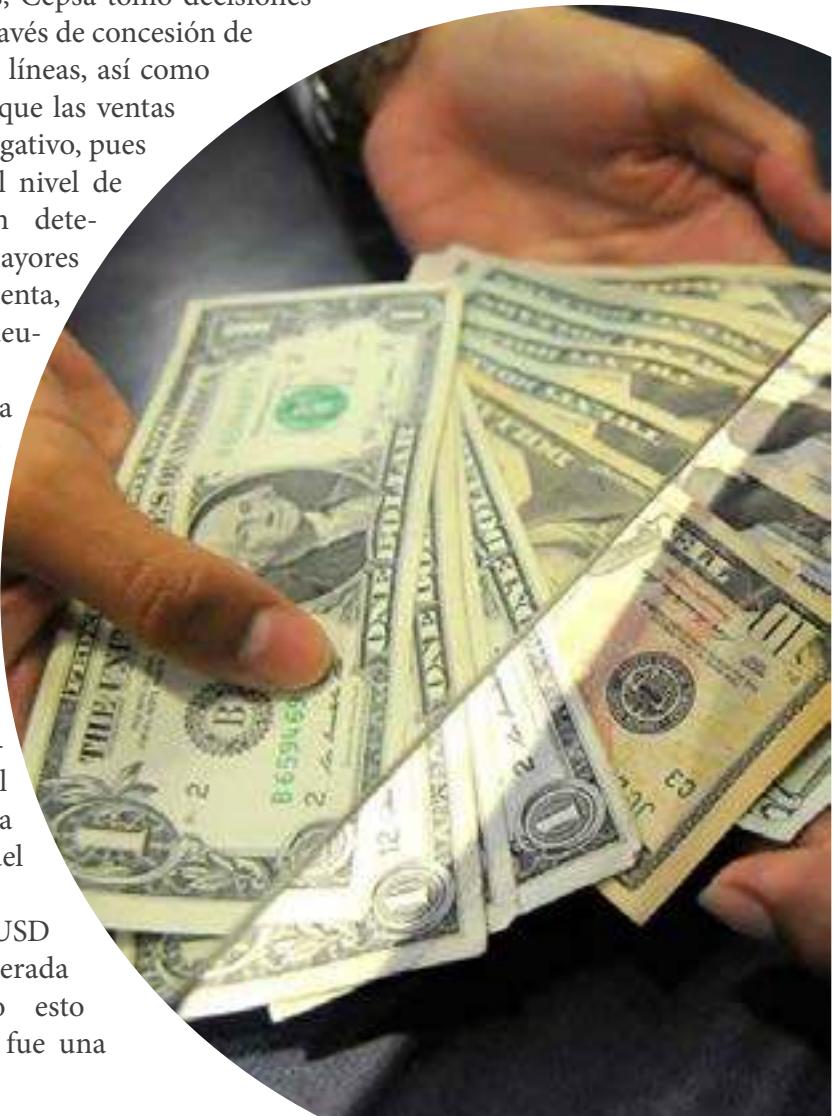
## Crédito y Cobranza

Con la finalidad de incrementar las ventas, Cepsa tomó decisiones en la política de crédito en 2017 y 2018, a través de concesión de plazos de crédito flexibles en las diferentes líneas, así como a clientes de alto riesgo; sin embargo, aunque las ventas aumentaron, a la vez se generó un efecto negativo, pues nuestros clientes crecieron en cartera y el nivel de atrasos no mejoró. El resultado fue un deterioro en la cartera, con una tendencia de mayores vencimientos y una recuperación aún más lenta, que provocó una necesidad de mayor endeudamiento bancario.

La recuperación de la cartera, ya afectada por un mercado contraído, sufre nuevamente un golpe serio hacia el mes de octubre del 2019, en donde el paro producido en ese mes afectó a nuestras actividades de cobranza.

Cabe resaltar que en el 2019 la nueva Administración de la compañía resuelve cambiar las políticas de ventas y crédito, lo cual contribuye a disminuir el riesgo de recuperación del crédito y mejores ventas, lo cual se evidencia en la disminución de la cartera en el 2019, frente al volumen de crédito del 2018.

En cuanto a provisiones, se decide destinar USD 596.000 al castigo de cartera incobrable generada en ventas de años anteriores; aun cuando esto afectó al resultado del ejercicio 2019, fue una medida necesaria.



# Recursos Humanos

Durante el 2019 se realizaron acciones dirigidas a reducir gastos, siendo las principales la restricción de las condiciones de crédito otorgado por la compañía a empleados en la compra de vehículos y la eliminación del plan auto corporativo tal como estaba concebido. Se implementó el plan de recaudadores, con la finalidad de apoyar a las áreas de ventas y crédito. Se dispuso zonas de lactancia en las instalaciones de Cepsa, a fin de cumplir con las respectivas disposiciones legales. El reajuste de comisiones de vendedores

La compañía consultora Vanguardia Empresarial, que había sido contratada en el último semestre del 2018, con el apoyo del área de RR.HH., realizó un análisis de puestos y un diagnóstico de los recursos humanos en la compañía. El trabajo arrojó importantes conclusiones, y el área de RR.HH., guiada por una nueva visión de la empresa, proyecta durante el 2020 trabajar en los siguientes temas:

- En cuanto a capacitación de personal, hay la oportunidad de organizar un sistema de capacit-

ación continua al personal en todas las áreas de la compañía.

- Mejorar la planificación y carga de trabajo en cada área con un análisis de puestos detallado en todos los departamentos.
- Implementar políticas claras de préstamos, vacaciones y horas extras.
- Eliminar las excepciones en los procesos y trabajar de manera clara y transparente.
- Ajustar el número de personal de acuerdo al volumen de ventas especialmente en las áreas de bodega y logística, comercial y contabilidad.
- Desarrollar e implementar un sistema de reclutamiento y análisis de candidatos.
- Implementar prácticas de trabajo en equipo.
- Fijar un nuevo estándar de rendimiento de trabajo por definición de responsabilidades de cada puesto y trabajo por objetivos

En diciembre del 2019 se cambió a la Gerenta del área de RR.HH y se contrató a Mónica Enríquez, de la compañía Vanguardia Empresarial.



# Bodegas y Logística

Durante el año 2019 hubo varios cambios importantes en esta área: bodegaje de producto recién llegado de aduanas, abastecimiento en todas las bodegas, logística de pedidos, despachos, entregas, control de inventarios y disminución de gastos.

## Ahorro en bodegaje de producto que se liberaba de aduana

En esta área se organizó las bodegas de tal manera que no se requiera el servicio de almacenaje externo de nuestro agente de aduanas por demora diario. Este cambio representó un ahorro importante para la compañía.

## Abastecimiento y organización de bodegas.

La organización de las bodegas se optimizó con una inversión en perchas industriales y segregación por línea y rotación de cada producto.

Esta iniciativa liberó espacio útil que ahora es aprovechada para contar con espacio para alquiler a terceros.

## Logística

Se puso a la venta los camiones cabezales propios de Cepsa y se tercerizó el servicio de transporte entre sucursales. Este cambio resultó en un ahorro importante para el área de logística y bodegas.

## Uso de bodegas

Se hizo un análisis sobre el uso de las bodegas y la logística de acuerdo a las necesidades del giro del negocio. Se propone la venta de la Bodega de Amaguaña para el año 2020, considerando que el mayor centro de distribución es necesario en la ciudad de Guayaquil, pero no en Quito, y que el sitio donde está ubicado la bodega no es el más adecuado.



# Inversiones en el Capital de otras Empresas



## Kemcepsa

Desde fines de diciembre del año 2017, Cepsa es propietaria del 99,99% de las acciones de la compañía Kemcepsa S.A., empresa dedicada a la provisión de envases plásticos y envasado de los lubricantes que comercializa Cepsa. El resultado de la compañía en el 2019 fue una pérdida de USD 6.657.

## Cenig

Cepsa constituyó la sociedad Cenig S.A.S. en la República de Colombia, emprendimiento que fue realizado en el año 2017 junto con la compañía colombiana Franig, con quien se comparte el capital en partes iguales. La empresa

tiene como objeto social la comercialización de neumáticos y lubricantes. El año 2019 concluyó con una pérdida de USD 87.964, principalmente debido a que ciertas marcas de neumáticos no tuvieron acogida en el mercado colombiano, pero a fines del año se empezó a implementar el cambio a otras marcas.

## Coneca

Desde hace más de veinte años atrás, Cepsa tiene una pequeña participación en el capital de esta compañía, cuyo objeto social es la venta de vehículos a través de programas de sorteo.

# Cumplimiento de Proyectos Estratégicos 2019-2021

## Plan de innovación y desarrollo de soluciones

Se desarrollarán nuevos modelos de negocios y se incluirá otras marcas que complementan nuestro portafolio actual.

## Plan de Responsabilidad Social (RSE)

Se inició la elaboración de un Código de Conducta que concluyó en el 2020, y se planifica implementar prácticas de RSE, que incluyan la equidad como un eje importante.

## Portafolio de soluciones para la movilidad sustentable

Se ha incorporado una investigación para complementar las líneas de negocios que actualmente tenemos.

## Gestión por procesos

Con la finalidad de mejorar nuestra atención al cliente y entregas ágiles y a tiempo, rediseñaremos el sistema de negocio por procesos.

## Desarrollo del personal

Se realizó un análisis de las competencias y responsabilidades del equipo de liderazgo y se planteó crear una “Escuela de Ventas” para el año 2020, a fin de mejorar el profesionalismo de la fuerza de ventas.

## Potenciación de ventas

Durante el 2019, se reestructuró las comisiones de los vendedores con un enfoque de lograr mayor rentabilidad.

## Plan de explotar ventas cruzadas

Para incrementar ventas en los distintos segmentos. Con el mismo propósito, implementaremos un plan de expansión de puntos de venta propios y desarrollaremos un canal de ventas electrónicas para el 2020.

## Comunicación e imagen en el mercado

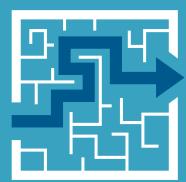
Para incrementar la visibilidad de nuestras marcas en el mercado, implementaremos un plan de visibilidad en los canales, activaremos la marca Cepsa en nuestros productos y servicios, a través de medios publicitarios y la implementación de un plan de comunicación enfocado en las soluciones de movilidad. Para esto hemos contratado a la firma Norlop Thompson para manejar la nueva imagen de Cepsa 2020.

## Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y del Directorio.

Durante el ejercicio económico 2019 se ha dado cumplimiento a las disposiciones de la Junta General y del Directorio.

## Estado de cumplimiento de las normas sobre Propiedad Intelectual y Derechos de Autor

La compañía ha cumplido con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.



# Recomendaciones a la Junta General para el Ejercicio Económico 2020

El 2020 se caracteriza por ser un año atípico, debido a la pandemia provocada por el Covid 19, que cambia de manera radical el escenario socioeconómico y político mundial, y esta situación incide fuertemente en el trabajo y desempeño de Cepsa en este año.

Para el ejercicio económico 2020 se recomienda las siguientes acciones:



## Comunicación

Se recomienda mejorar el trabajo entre los distintos departamentos a fin de procurar un alto nivel de comunicación. Algunos de los cambios que se plantea para este fin son:

Mejorar la comunicación en general en la compañía, comenzando por realizar reuniones semanales con los líderes de cada área, donde se discuten los objetivos inmediatos y cualquier obstáculo para llegar a ellos. La comunicación debe ser es de doble dirección, procurando que los líderes transmitan a sus respectivos equipos los objetivos y que los equipos, a su vez, transmitan a sus líderes cualquier impedimento para que sea planteado en las reuniones semanales, de tal como que todo el equipo esté al tanto de lo que cada división de la compañía está trabajando. Se realizará una medición documentada del avance del trabajo, a la vez que se fomentará el trabajo en conjunto, con interacción entre las diferentes áreas.

## Recursos Humanos

Crear un sistema de evaluación de desempeño anual para cada empleado. Dentro del proceso se realizará anualmente un mínimo de dos evaluaciones documentadas. Las remuneraciones y sus ajustes se darán por un sistema de mérito y en base al nivel salarial establecido

por experiencia y desempeño en cada área de especialización. Además, se recomienda crear un sistema de trabajo por objetivos para cada profesional, que deben estar claramente documentados.

Se recomienda realizar estudios de carga de trabajo mediante un levantamiento de responsabilidades y actividades en cada puesto, con relación a los procesos de cada actividad. Optimizaremos el recurso humano de la compañía, mediante la simplificación de procesos con apoyo de sistemas de negocio para cada departamento, especialmente en las áreas de RR.HH., ventas, contabilidad y crédito, cuyos procesos pueden ser optimizados en el período 2020.

## Administración de ventas

Se recomienda ampliar el paradigma de acciones de ventas y mercadeo guiadas por datos externos e internos. Se creará un sistema que ayude al equipo de ventas a dirigir sus actividades, con la capacidad de medir las mini-estrategias durante cada mes.

## Estrategia de cada división y diversificación de productos

Se recomienda realizar una estrategia en las líneas principales de Cepsa: lubricantes, neumáticos y vehículos, que proyecte un plan hacia los próximos cinco años. Es también importante empezar a realizar reuniones con distintos grupos de profesionales en Cepsa para explorar posibles ideas, mercados, proyectos nuevos para la compañía. Esto se organizará por áreas y se convertirá en la fuente de investigación con ideas nuevas que sostengan las iniciativas para llegar a cimentar la misión de Cepsa en cuanto a movilidad sostenible para sus clientes. Este esfuerzo nos proveerá acciones estratégicas que, si son aceptadas, se manifestarán en un proyecto en su primera fase de evaluación, conforme con las políticas y procesos para la ejecución de proyectos que se menciona a continuación.

## Política y procesos para ejecución de proyectos

Se buscará la diversificación de productos y lanzamiento de posibles líneas de productos nuevos, pero también la ejecución de proyectos internos de mejora continua, siendo ésta una iniciativa muy relevante para la compañía, en lo relativo a su crecimiento y diversificación.

Para conseguir este objetivo, se establecerá un sistema estándar de manejo de proyectos, con etapas de evaluación, planeación, ejecución y cierre de cada proyecto.

La primera fase del proceso de proyectos debe ser la más importante, pues analiza la posibilidad de éxito con un balance de análisis de riesgo y valor del proyecto para la compañía; de esta manera la compañía sólo emprenderá en proyectos realizables, que cuenten con recursos y cuyo valor sea medible.

El cambiar la cultura de cómo se administran, cómo se trabajan y ejecutan proyectos tiene un potencial muy alto, ya que de esta manera se evita el desperdicio de recursos y se invierte solamente en proyectos viables.

## Presupuesto

Se debe establecer un proceso eficiente de cómo llegar a un presupuesto anual. Esto se realizará de una manera que incluya a todas las áreas de la compañía y proyectos nuevos, de tal manera que en todos los niveles haya un conocimiento y compromiso de cumplir con el plan. El proceso es iterativo y empieza con una proyección de niveles de ventas de cada línea, mientras cada área trabaja en sus presupuestos iniciales. Este proceso se realiza dos o tres veces hasta llegar a un presupuesto que sea digno de presentar al Directorio para su aprobación. Se empezará este proceso en el mes de agosto con el fin de tener un presupuesto aprobado por el Directorio durante el mes de diciembre, con vigencia para el 2021.

## Emisión de obligaciones

En condiciones normales, se ha venido realizando una emisión de obligaciones cada cuatro años, y corresponde realizar otra emisión en el 2020. Sin embargo, en consideración a la situación económica causada por la emergencia sanitaria que están viviendo el país y el mundo, debe realizarse un especial análisis para determinar el momento apropiado para efectuar una nueva emisión de obligaciones.

## Análisis de activos y su eficiencia

En consideración a que Cepsa es una empresa con un enfoque comercial, se recomienda que se re-

alice, conjuntamente con el Directorio, un estudio de la necesidad de mantener ciertos activos fijos de la empresa, determinando la conveniencia de convertirlos en capital de trabajo para financiar la operación y nuevos proyectos, lo cual debe ser aprobado por la Junta General de Accionistas en cada caso.

## Marketing

El marketing debe enfocarse en el uso del mercadeo como inversión y establecer la noción de posicionamiento de la marca Cepsa y su cuidado, presentaciones externas e internas, material publicitario, entre otros. Además, se debe realizar una medición de resultados de la inversión en publicidad y mercadeo. Para todo lo anterior es recomendable el apoyo de los servicios especializados de una agencia de publicidad, así como el profesionalismo e independencia de la Gerencia de marketing.

## Crédito

Se debe trabajar en la creación de un sistema de aprobación de crédito para clientes, en el cual estén clasificados por su comportamiento en el pago de créditos y su nivel de riesgo. Esta clasificación de clientes estará alineada con las estrategias de administración de ventas mencionada anteriormente. El resultado final debe ser un nivel de injerencia más bajo por parte del departamento de crédito, para que pueda dedicar su

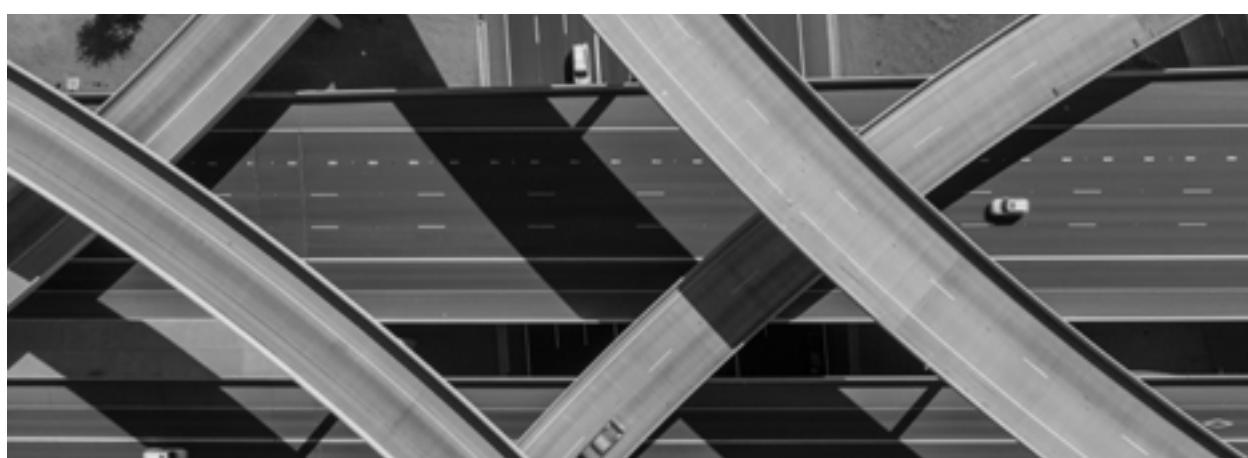
trabajo al análisis de las excepciones de crédito que sean estrictamente necesarias. Esto va a producir una agilidad en la aprobación de créditos y a la vez una mejora de la calidad del crédito otorgado, así como una mayor rapidez de las ventas.

## Iniciativa de mejora continua y establecimiento de un Sistema de Calidad

Varias de las iniciativas mencionadas anteriormente pueden incluirse dentro del ámbito de la mejora continua y se insertan en un sistema de calidad. Sin embargo, un sistema de calidad para la empresa, como un ISO 9001-2015, implican tiempo y recursos; por ello, es recomendable comenzar con una auditoría de procesos en el 2020 para establecer un plan que podría ser integrado al plan del 2021.

## Código de Conducta

Durante el 2020 se debe implementar el Código de Conducta, del cual ya se cuenta con una versión final. De esta manera, se puede crear una cultura de Cepsa basada en la misión, visión y valores de la empresa; además, servirá para mejorar el clima laboral, quedando por escrito qué acciones de todo el equipo de Cepsa son esperadas y aceptables, y qué comportamientos no son deseables.



# CEPSA

Un futuro de movilidad sustentable



**D** Av. 6 de Diciembre  
N24-48 y Foch  
Quito- Ecuador

**T** +59322508555  
+59322562262

**W** [www.cepsa.com.ec](http://www.cepsa.com.ec)  
[www.cepsaonline.com](http://www.cepsaonline.com)