



02 MAYO 2012

OPERADOR 7  
QUITO

## INFORME DE LA GERENCIA GENERAL

### **Sefiores Accionistas:**

Al concluir el ejercicio económico 2011, como parte de mis obligaciones como Representante Legal de Laboratorios Bagó del Ecuador S.A., a continuación presento de manera resumida los aspectos de carácter externo, factores políticos y económicos, así como los acontecimientos internos, propios del negocio, acciones de Mercadeo, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos, que llevaron a la Compañía a mostrar los resultados obtenidos durante el año que terminó el 31 de Diciembre de 2011.

### **Entorno Político**

Los hechos trascendentales que han marcado al Ecuador durante el 2011 son los siguientes:

#### **• Consulta Popular 2011**

Se enmarcó en 10 preguntas enfocadas a cambiar varios ámbitos como: el judicial, el manejo de medios, regulación a los sistemas financieros, sociales (declarar como delito penal la no afiliación al IESS, la eliminación de los juegos de azar y matanza de animales en actos públicos).

#### **• Aprobación de la Ley de Control de Poder de Mercado**

El texto de la denominada **Ley 'Antimonopolio'**, aprobada por la Asamblea Nacional y vetada sin comentarios por el Presidente Correa contiene:

- Normas antimonopolio, destinadas a controlar el abuso de poder de mercado.
- Normas anti-carteles o preventivas de acuerdo y prácticas restrictivas.
- Normas de Control de Concentraciones, destinadas a controlar el efecto que las concentraciones empresariales pueden tener sobre el mercado
- Normas relacionadas con el régimen aplicable a la autoridad de competencia, se crea la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

#### **• Se aprueba una nueva Reforma Tributaria**

La Nueva Reforma estableció:

- Mayores impuestos a los cigarrillos.
- Mayores impuestos a las bebidas alcohólicas.
- Impuestos llamados "Verdes" que incluyen el impuesto a la contaminación vehicular e impuestos a los envases plásticos
- Impuestos a los predios rurales.
- En el sector bananero aplicación de impuesto a la renta presuntivo equivalente al 2% de las Ventas.
- Impuesto a la Salida de Divisas ISD se elevó del 2% al 5%.
- Extensión del plazo de caducidad de la facultad determinadora del SRI de 3 a 6 años.

### **Económico**

La liquidez obtenida durante el 2011, proveniente del alto precio del petróleo y de mayores ingresos tributarios lo que permitió que siga el desarrollo del país.

De acuerdo a un informe de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina), el crecimiento del PIB en Ecuador se ubicó en 8%, siendo una de los crecimientos más altos de

América Latina y comparativamente con años anteriores (2010 - 3.56%) un crecimiento significativo.

#### **Tasa de Inflación**

El comportamiento de la inflación se mantuvo estable los primeros meses del año, pero en los últimos meses, la tendencia fue marcadamente al alza, dada por varias políticas fiscales y restricciones de importaciones, lo que generó especulación y por ende un incremento en la inflación, la cual cerró en 5.41% frente a un 3.33% del año anterior.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC), los precios de los alimentos y de las bebidas no alcohólicas fueron los que más contribuyeron con la inflación local el año pasado, seguidos por ropa, calzado, educación, restaurantes y hoteles.

#### **Desempleo**

El desempleo cayó un punto porcentual en Ecuador en 2011, que cerró con una tasa del 5,1 %, mientras que el subempleo se ubicó en 44.24%, cifra inferior al 47.13% se registrada en el 2010.

#### **Remesas**

Los migrantes ecuatorianos en el exterior enviaron USD 2,533 millones, lo que evidencia que la tendencia a la baja en este rubro de la economía nacional continúa. El dinero enviado en el último trimestre de 2011 fue 3.5% menor al valor del tercer trimestre, USD 670,7 millones y 4.4% inferior comparado con el flujo observado en el cuarto trimestre de 2010 que ascendió a USD 676.8 millones.

La baja en remesas es atribuida a la coyuntura económica de los principales países en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos (Estados Unidos, España, Italia, entre otros).

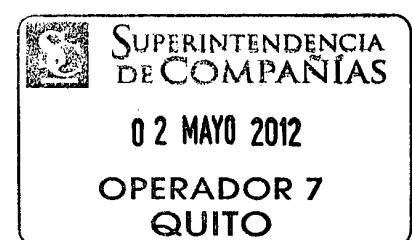
#### **Acciones Administrativas**

El año que acaba de transcurrir se presentó con sus propias particularidades e implicó mayores habilidades para superar los nuevos desafíos que se nos presentaban.

Como es característico en los últimos años, durante el primer trimestre definimos los objetivos organizacionales 2011 y de una manera diferente compartimos los mismos con todos los miembros de la organización, buscando de esta manera determinar claramente un solo propósito común y alinearnos todos en esa dirección.

Los objetivos 2011 propuestos a todos fueron:

1. Continuar mejorando y creciendo como organización, demostrar nuestra cultura y nuestros valores en cada acción emprendida.
  - Innovación
  - Trabajo en equipo ( inter-áreas e intra-área )
  - Comunicación
  - Planificación y procesos
2. Superar nuestro presupuesto de ventas.
3. No sobrepasar la relación de gastos establecida de 44%.
4. Fortalecer nuestras acciones en Farmacias, medir los aspectos críticos.
5. Consolidarnos entre los 5 primeros laboratorios más recetados.





02 MAYO 2012

OPERADOR 7

La metodología empleada implicó; bajar los resultados de los objetivos 2010, compartir con todos las estrategias 2011 y comprometer a todos en torno a los objetivos de dicho período, lo anterior mediante la exposición de las diferentes Gerencias claves de la organización , así como la organización de dinámicas en las cuales se dejaba volar la imaginación y con diversos recursos traídos por cada uno, se buscó comenzar a internalizar los conceptos sobre los cuales nos enfocaríamos en el mencionado período, estos son ; INNOVACIÓN y TRABAJO EN EQUIPO.

### Finanzas

Para la Gerencia Financiera Administrativa, el 2011 fue un año de cambios en cuanto a estructura y colaboradores clave en el área, así:

- Se reemplazó al Jefe de Planificación Financiera y Tesorería, por quien previamente tenía la función de Contador, con lo cual se buscó el reemplazo para esta posición, la persona seleccionada como Contadora, colaboró con la Compañía por el lapso de 10 meses, por lo cual a finales de año la posición volvió a quedar vacante. A pesar de los cambios, el área se manejó con la colaboración de todos y no se suscitaron situaciones que hubieren implicado ningún incumplimiento ni con las autoridades ni con los reportes oportunos a las distintas instancias de la administración de la Compañía.
- Adicionalmente, en el segundo semestre se hace una reestructuración interna y la Gerencia de Logística y Abastecimiento pasa a reportar a la Gerencia Administrativa – Financiera, y en Octubre se reemplaza al Gerente de Logística por un Jefe de la Cadena de Abastecimiento.
- Los Estados Financieros del 2011, se presentan por primera vez bajo la normativa de las Normas Internacionales de Información Financiera, razón por la cual se registraron varios ajustes como resultado de la aplicación de las mencionadas normas contables.
- Continuamos con el seguimiento a los estudios relacionados con los precios de transferencia y dimos cumplimiento al 100% de las exigencias de los organismos de control público como el SRI y la Superintendencia de Compañías, demostrando un vez más a través de los Informes del Comisario, de los Auditores Externos y de Precios de Transferencia, el adecuado manejo de los recursos, del control interno, contable y financiero de la compañía.

### Recursos Humanos

El año 2011 finalizó con una nómina de 174 colaboradores, en su mayoría pertenecientes al área comercial (80% de la nómina total), seguida de las áreas Administrativa – Financiera, Recursos Humanos, Informática, Gerencia General, Dirección Técnica y Control de calidad que en conjunto conforman el 20% restante.

El headcount fue variando en el transcurso del año conforme se iban incorporando algunas posiciones, principalmente Visitadores Médicos y Representantes de Farmacias que apuntaban a una certa estrategia de crecimiento de mercado, sobre todo en ciudades no incursionadas anteriormente como Riobamba, Latacunga, Esmeraldas, Península, entre otras.

Dentro del área comercial, continuamos con la implementación del esquema de Tutores, programa que constituye la designación de un año para los Visitadores Médicos más destacados.

Adicionalmente, se dio inicio a la implementación de los Trainees de Marketing, programa que de igual forma que el de Tutores, permite al personal más destacado y que tiene interés de crecimiento de carrera por el área de Marketing, realizar una pasantía de 8 meses en dicha área,

esto con el objetivo de adquirir conocimientos y experiencia bajo la mentoría de un Gerente de Producto a cargo.

En relación a la capacitación externa, podemos mencionar la implementación de talleres enfocados al entendimiento y asimilación de nuestros principios de cultura organizacional, los cuales estuvieron dirigidos al personal que ingresó a la compañía en el transcurso del 2011. Dentro de estos temas, los más importantes a mencionar fueron: "Trabajo en equipos de alto rendimiento", "Liderazgo y coaching", "Formación de Facilitadores", entre otros.

Adicionalmente, implementamos talleres con nuestro equipo de facilitadores internos, para lo cual contamos con colaboradores del área de Entrenamiento, Sistemas, Gestión Estratégica y Gerencia, quienes organizaron talleres de "Estilos Sociales" y "SQL" para el personal administrativo, "Manejo de información del mercado farmacéutico" para la Fuerza de Ventas, "Imagen personal, Protocolo y Etiqueta" a más de "Excel básico" y "Uso del email" para toda la compañía. Esto nos ha permitido impartir nuevos conocimientos al personal con baja inversión en capacitadores y en material logístico.

### **Marketing**

El área de Marketing constituye el área estratégica donde se planifican las acciones que permiten desarrollar nuestro portafolio de productos, con ideas innovadoras y campañas enfocadas a mantener nuestro liderazgo e incrementar la participación de mercado.

Con el propósito fundamental de analizar los resultados y fijarnos objetivos claros a fin de lograr una mayor participación en las zonas y clases terapéuticas en las cuales trabajamos de manera activa, durante el año 2011 realizamos en coordinación con el área de Ventas, 2 reuniones zonales a nivel país en los meses de Marzo y Agosto.

En cuanto a las acciones para cada uno de los productos objetivo, organizamos reuniones de ciclo cuatrimestrales, en las cuales se "baja" la estrategia a todo el sector comercial buscando de esta manera una adecuada comprensión de la misma.

A través de las diferentes líneas de producto, realizamos diversos eventos dirigidos al cuerpo médico, en los que la búsqueda estuvo orientada a rentabilizar la participación en congresos y eventos

### **Ventas**

Uno de los objetivos que nos planteamos para el 2011, fue fortalecer nuestras acciones en farmacias, trabajamos en conjunto con el Área de Gestión Estratégica logrando armar paneles de farmacias según el potencial del segmento y clases terapéuticas alineadas a las diferentes especialidades de promoción. Fortalecimos nuestras acciones comerciales en la línea OTC con una nueva estructura de Trade, liderado por el Jefe de Trade y un equipo de 10 Representantes de Farmacias que incluyó la contratación de tres nuevos representantes para las zonas de Manabí, Centro País y Santo Domingo / Esmeraldas. El enfoque está dado en desarrollar los tres principales productos de venta libre; Broncotosil, Tenvalfín y Urobacticel con actividades de BTL, merchandising y promociones, además de ocupar espacios de exhibición en las cadenas de farmacias que tienen el formato de autoservicio.

La investigación en el punto de venta también determinó que existe la posibilidad de llegar de manera diferente al dependiente de farmacia a través de las redes sociales donde impera el uso Facebook, un 70% de los dependientes de farmacias tienen cuenta en esta red social.

En relación a la cartera, En el año 2011 se realizó una negociación con Leterago, comprometiendo el pago a 50 días, de los 60 que se aplicaban anteriormente. La cobranza en instituciones se realizó de manera puntual, de acuerdo a los plazos establecidos.

REUNIÓN DE  
GESTIÓN ESTRÁTÉGICA  
DE COMPAÑIAS

02 MAYO 2012

OPERADOR 7

SANTO DOMINGO

1

### **Otros Aspectos**

Los primeros seis meses del año, la gestión regulatoria se vio limitada a la tramitación de reinscripciones de registro, lo anterior debido a que el Instituto Nacional de Higiene suspendió la recepción de solicitudes de inscripción mientras no se publicara el Manual de Procedimientos que disponía el Reglamento de Registros Sanitarios de Diciembre 2010, el mismo que debía elaborarse para la aplicación del nuevo sistema documental de obtención de registros. Este manual se publicó a inicios de Junio

Por otro lado, cabe mencionar que por primera vez tuvimos que afrontar el proceso de retiro del mercado de uno de nuestros principales productos como fue Klosidol®; cuyo activo Dextropropoxifeno, fue cuestionado por la Autoridad Sanitaria, quien resolvió la prohibición de su comercialización a partir del mes de Junio, basando su decisión en las recomendaciones de Organismos Internacionales responsables de la regulación de medicamentos, los mismos que se pronunciaron por el retiro de esta droga en función de que su relación riesgo -beneficio era desfavorable.

El retiro lo hicimos acogiéndonos a las pautas establecidas para el efecto e informando periódicamente a la Autoridad, lo que consideramos ha sido positivo para la imagen de nuestro Laboratorio.

Aprovecho para agradecer al Directorio y a los Señores accionistas por la confianza depositada para la gestión y los resultados obtenidos en la gestión del año 2011.

Atentamente,

Sebastian Ioffre Taque  
**Gerente General**

