

INFORME DE GERENCIA GENERAL 2019

Estimados Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a lo que establecen los Estatutos y la Ley de Compañías, a continuación me permito hacer un informe de los temas más relevantes que han influido en el desempeño del negocio de Ecuador Premium Brands EPB S.A., durante el año 2019.

1. ANTECEDENTES

El año 2019 fue el primer año completo de operaciones de nuestra compañía, puesto que las operaciones comerciales de la empresa empezaron el 1 de Octubre de 2018.

Este año ha estado marcado por incorporaciones de nuevas marcas y categorías al portafolio de productos de la compañía, varias de ellas con algunos meses de retraso como los casos de Campari, Bols y Néctar, cuyas incorporaciones se realizaron durante el último trimestre, generando un desface importante frente a la planificación del año.

Otro factor que influyó en los resultados del negocio de este año fue la crisis de Octubre que paralizó las operaciones comerciales y logísticas a nivel nacional por 2 semanas, con un fuerte impacto en el mercado de vinos y licores cuyas secuelas influyeron en la temporada alta de fin de año.

2. RESULTADOS EN VENTAS

La tendencia de ventas ha sido creciente con el avance del año, ayudados no solo por la estacionalidad propia del año sino también por la incorporación de las nuevas líneas.

Las ventas del año 2019 abiertas por trimestre y por línea de productos se detallan a continuación:

LÍNEAS	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total Año	
	Volumen (M. Cjs 9 Lts.)	Ventas (M. Cjs 9 Lts.)	Volumen (M. Cjs 9 Lts.)	Ventas (M. Cjs 9 Lts.)	Volumen (M. Cjs 9 Lts.)	Ventas (M. Cjs 9 Lts.)	Volumen (M. Cjs 9 Lts.)	Ventas (M. Cjs 9 Lts.)	Volumen (M. Cjs 9 Lts.)	Ventas (M. Cjs 9 Lts.)
Gallo	2,4	145,1	3,5	201,9	2,8	158,3	4,5	250,5	13,1	755,8
Fecovta	2,2	105,0	2,4	119,2	3,5	171,9	5,2	248,6	13,3	643,7
Zuccardi	0,6	92,1	0,8	104,7	0,8	125,9	1,2	158,0	3,4	481,8
Dente Robino	0,5	61,3	0,7	65,9	0,7	69,8	1,4	136,3	3,4	335,2
Santa Rita	0,3	24,9	0,6	52,2	1,0	83,1	1,4	108,8	3,3	269,1
De Martino	0,1	28,4	0,1	17,1	0,2	23,5	0,2	24,6	0,6	91,6
Cune	0,1	14,2	0,1	10,4	0,1	22,8	0,1	20,4	0,4	67,7
Marques del Atiro	0,0	0,0	0,1	6,2	0,1	9,9	0,3	27,3	0,5	43,4
Don Pascual	0,1	12,9	0,1	6,2	0,1	8,7	0,1	9,2	0,3	37,0
Anakena	0,1	7,5	0,0	2,4	0,2	12,7	0,0	1,3	0,4	23,9
Vitña Pedrosa	0,0	2,3	0,0	4,2	0,0	3,1	0,0	4,2	0,0	13,8
Juve y Camps	0,0	1,3	0,0	1,9	0,0	7,4	0,0	2,3	0,0	13,0
Total Vinos	6,6	493,0	8,4	691,3	9,4	697,0	14,4	864,5	38,7	2.776,8
Bols	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	19,3	0,2	19,3
Camperí	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,7	269,6	1,7	269,6
Flor de Caña	0,1	16,5	0,3	40,6	0,8	89,1	1,0	151,5	1,9	297,8
Néctar	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	23,6	0,2	23,6
Viñas de Oro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,7
Total Lic. Importados	0,1	16,5	0,3	40,6	0,6	89,1	3,1	484,7	4,0	631,0
Crespo	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2	44,2	0,2	41,3	0,4	86,6
Ecualiquors (en blanco)	0,7	39,8	0,7	40,4	0,7	41,7	0,8	51,1	2,8	173,0
Total Lic. Nacionales	0,7	39,8	0,7	40,4	0,6	85,9	1,0	92,5	3,2	258,6
Total Licores	0,7	56,3	1,0	81,1	1,5	175,1	4,1	577,2	7,3	829,6
Total EPB	7,2	549,3	9,3	672,4	10,9	872,1	18,5	1.571,7	46,0	3.665,5

El único período que es comparable frente al año anterior es el último trimestre, durante este período el crecimiento en volumen ha sido de 48,8% y en facturación ha sido 51,7%. El crecimiento en este período proviene en su totalidad de la categoría licores, ya que vino permanece al mismo nivel del año anterior, sin embargo, hay que tomar en cuenta que enfrentamos la paralización de Octubre que, como ya se mencionó, no solo afectó este mes sino toda la temporada de fin de año.

Otro aspecto que influyó negativamente en el desempeño general de las ventas, fue el abastecimiento irregular de productos, generado por una situación especial de un proveedor (Gallo), a la que se sumaron temas internos de nuestra organización y factores logísticos externos; dando como resultado un “back order” de alrededor de \$ 400,000 en el año, de los cuales \$170,000 provienen del suministro irregular de vinos Boones de Gallo.

Un resumen de los impactos estimados sobre las ventas es el siguiente:

	En Miles de US \$
Ventas reales 2019	\$3.666
Problemas de abastecimiento	\$400
Crisis de Octubre	\$300
Demoras en los lanzamientos	\$973
Resultado estimado sin afectaciones	\$5.339

Participación de Ventas por Canal - 2019

Canal	Cajas 9 Lt.	% Part. Cajas	Ventas \$	% Part. \$
Autoservicios	21.428	50%	1.478.987	40%
Distribuidores	7.302	17%	548.057	15%
Mayoristas	5.660	13%	475.817	13%
Detallistas	2.358	6%	265.859	7%
Horecas	3.715	9%	468.726	13%
VIP	2.201	5%	428.037	12%
Total EPB	42.664	100%	3.665.482	100%



En cuanto al peso de los canales, se dieron modificaciones importantes durante el año 2019 comparado con el año anterior.

El Canal Tradicional creció 10 puntos porcentuales (de 25% a 35%), debido a la incorporación de licores y un vino muy masivo como Boones. Autoservicios también aumentó su participación, aunque en menor medida que Canal Tradicional, consecuentemente los otros dos canales, Horeca y VIP, disminuyeron su peso en el total de ventas de la compañía.

Número de Clientes - 2019

Tipo de Clientes	Real 2018	Real 2019	Var % vs 2018
Clientes Comerciantes	372	658	77%
Clientes VIP	1.270	1.246	-2%
Total Clientes	1.642	1.904	16%

En cuanto al número total de clientes atendidos se logró un importante aumento (77%) de la cobertura directa a Clientes Comerciantes, es decir, aquellos que compran nuestros productos para revenderlos. El total de clientes creció un 16%.

3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.

Desde Enero de 2019 empezamos a comercializar los vinos Boones, por lo que el aporte de esta línea al volumen de ventas de nuestra empresa se reflejó durante todo el año. Su impacto ha sido tan relevante sobre el volumen total que a pesar de ser su primer año de ventas, ya se ha convertido en la línea de mayor facturación de la compañía, con un 20,6% del total del negocio; además permitió aumentar la relevancia de EPB como proveedor en canales orientados a productos masivos como mayoristas licoreros y supermercados.

En Marzo se incorporó Ron Flor de Caña que ha tenido también un muy buen desempeño, tanto que en estos primeros 10 meses de ventas ya se convirtió en la línea de mayor venta de la compañía en la categoría licores.

En el mes de mayo lanzamos al mercado el portafolio de vinos españoles de Marques del Atrio compuesto por los vinos Faustino Rivero Tinto Joven, Viura, Rosado, Crianza, Reserva y Albariño. En el mes de noviembre se incorporó Marques de León, elaborado por este mismo fabricante.

A mediados de año logramos incorporar al portafolio de EPB una marca de gin nacional premium que no estaba considerada en el proyecto de EPB, Gin Crespo. Esta marca llenó un segmento que no lo teníamos cubierto en nuestro portafolio que es gin de un precio entre \$ 20 y \$ 30 por botella.

En el mes de Octubre se lanzaron al mercado las marcas del portafolio de Campari: los aperitivos Aperol y Campari, Gin Bulldog, espumantes Riccadonna y Cinzano Pro Spritz, licor Frangélico, vodka Skyy y whiskey Wild Turkey, debido a lo avanzado del año este portafolio no logró aportar

tanto volumen como estaba previsto en la planificación, sin embargo, en apenas 3 meses de venta ya logró colocarse como la segunda línea más grande del portafolio de licores de nuestra compañía con un 7,9% de la facturación total de la empresa. Esto hace prever que su contribución a nuestro negocio en el año 2020 será muy relevante.

En Noviembre se incorporaron al portafolio de la compañía aguardiente Néctar de Colombia y el pisco Viñas de Oro de Perú, cuya introducción al mercado fue bastante lenta debido a que llegaron en plena temporada alta, en medio de la cual los canales están saturados de inventarios y poco interesados en la codificación de nuevos productos.

En Diciembre lanzamos la línea de cremas Bols junto con el vodka de la misma marca, evidentemente los resultados del desarrollo de esta línea se verán en el año 2020.

Prácticamente todos los lanzamientos han sufrido algunos meses de retraso en relación a la planificación del año, estas demoras se han originado en la tardanza por parte de los proveedores en el envío de los documentos necesarios para el trámite de los registros sanitarios de los productos.

4. FUTURAS INCORPORACIONES.

El portafolio de marcas de Inverhouse compuesto principalmente por los whiskies Catto's y Mac Arthurs, estaba previsto que sea lanzado al mercado durante el año 2019, pero por demoras por parte del proveedor en el envío de la documentación para tramitar los registros sanitarios, no fue posible hacerlo, estos lanzamientos se realizarán durante el año 2020.

A lo largo del año también se realizaron negociaciones con otros proveedores cuyos portafolios de marcas se incorporarán a nuestro negocio durante el año 2020 o 2021, entre estas marcas están los vinos Vega Sicilia y las cavas Codorniu de España.

Adicionalmente, el vermouth Cinzano que es parte del portafolio de Campari también quedó postergado para introducirse al mercado en el 2020, debido a demoras en el proceso de registros sanitarios.

5. RELACION CON SOCIOS COMERCIALES.

La relación con los proveedores se ha mantenido en un buen nivel, dando particular importancia a los proveedores más relevantes para nuestro negocio como lo son Gallo, Zuccardi, Fecovita, Dante Robino, Santa Rita y Campari, cuyos representantes nos han visitado y con quienes hemos acordado las metas y los planes de negocio para alcanzar esas metas.

En general, el mensaje que nos han transmitido los proveedores es de satisfacción respecto a nuestra capacidad de ejecución de los planes de negocio acordados.

6. PERSONAL.

Este ha sido un año de conformación y ensamblaje del equipo humano de EPB para operar una distribuidora de vinos y licores con presencia relevante en el mercado ecuatoriano, por esta razón durante el año se han incorporado 6 vendedores, 1 Supervisor de Cuentas Claves, 1 Gerente de Marca Licores, 1 Supervisor de Trade Marketing y 1 Embajador de Marca de Flor de

Caña (pagado por la marca); por otro lado, durante este año 4 vendedores dejaron la compañía principalmente por bajo desempeño. En resumen, iniciamos el año con un equipo de 18 personas y lo finalizamos con un equipo de 24 colaboradores.

Como resultado de estos movimientos de personal nuestra empresa, mejoró el nivel profesional de su equipo de ventas, creó las áreas de Cuentas Claves, Mercadeo Licores y Trade Marketing, estas dos últimas, han sido claves para el manejo exitoso del portafolio de licores que se incorporó al negocio a lo largo del año.

7. LOGISTICA.

La incorporación agresiva de productos nuevos para la compañía, generó ciertos problemas de abastecimiento de inventarios originados en parte por la complejidad del manejo de un negocio más grande y también por temas totalmente externos como falta de suministro de producto, por parte un proveedor de mucho peso para nuestro negocio como lo es Gallo Winery.

Los procesos de proyección de la demanda y planificación del abastecimiento están en permanente análisis para ir optimizando los procesos de abastecimiento, de manera que se ajusten a los requerimientos actuales del negocio.

8. SERVICIOS DE FINANZAS, ADMINISTRACION, RECURSOS HUMANOS Y LOGISTICA.

Los servicios de gestión de estas áreas los provee Virumec S.A. a nuestra compañía y durante el año 2019 tuvieron un costo total de \$ 279.180, esta figura le ha permitido a EPB contar con el respaldo de un equipo con mucha experiencia en el negocio, a un costo razonable y sin tener que incurrir en riesgos laborales, ni transitar una curva de aprendizaje en estas áreas.

9. SISTEMAS.

En el mes de mayo se incorporó a las operaciones de ventas el software Zoho Inventory, que permite a la fuerza de ventas consultar la cartera pendiente de todos sus clientes, además le da acceso a los inventarios en línea y le permite tomar pedidos en el punto de venta.

Durante el segundo semestre se contrató el módulo de CRM de la misma plataforma Zoho, el cual nos va permitir hacer el seguimiento histórico de todos los contactos y transacciones que realicen todos los clientes de la empresa, además nos permitirá monitorear todo el proceso de prospección y conversión de clientes potenciales. La implementación de este software quedó al 90% el 31 de Diciembre de 2019, entrará en pleno funcionamiento los primeros meses de 2020.

10. FINANZAS.

Adjunto a este informe se encuentran los Estados Financieros de la compañía.

Los Activos Totales de la compañía ascienden a US \$ 2.400.065 de los cuales US \$ 2.294.541 (95,6%) son Activo Corriente, compuesto principalmente por Cuentas por Cobrar US \$ 1.063.562 e Inventarios por US \$ 819.254. El resto de Activos tienen una participación mínima del 4,4% del total de Activos de la compañía.

Si bien hay un importante incremento en las Cuentas por Cobrar del año 2018 al 2019, cuyo monto se duplica, esto es consecuencia del mayor nivel de ventas en una base mayor de clientes. Al analizar la antigüedad de esta cartera vemos que su composición es bastante saludable, puesto que 88% tiene 15 días de vencimiento o menos.

Cartera por Cobrar por Antigüedad	%
No vencida	77%
15 días de vencimiento	11%
30 días de vencimiento	4%
45 días de vencimiento	2%
60 días de vencimiento	1%
90 días de vencimiento	4%
180 días de vencimiento	2%
Total	100%

Para asegurar un buen control sobre la recuperación de cartera se han establecido reportes y mecanismos que permiten un estrecho seguimiento a las gestiones de cobro.

El nivel de inventarios ha experimentado un incremento del 19% comparado con el año previo, este aumento no luce desproporcionado con el incremento en ventas del 51,7% que logramos entre el último trimestre de 2019 vs el mismo período de 2018. Adicionalmente, la composición de este inventario se encuentra principalmente en productos de alta rotación, como lo muestra el siguiente cuadro:

Tipo de Producto	% de Ventas	Valor Inventario (En Miles de \$)	% Valor del Invent.
A	80%	\$550,6	67%
B	15%	\$135,2	17%
C	5%	\$133,5	16%
Total	100%	\$819,3	100%

Los productos que presentan niveles de inventarios muy altos, están siendo canalizados a través de acciones promocionales dirigidas a los diferentes canales de distribución y consumidores VIP.

Durante el año 2019 el valor de los Activos Corrientes se incrementó en un 54,8% comparado con el año previo, como consecuencia del incremento del volumen de las operaciones de nuestra compañía, lo que se tradujo en mayores ventas con el consecuente incremento de compras, inventarios y cuentas por cobrar.

Los Pasivos Totales se incrementaron un 124% comparado con año pasado, alcanzando el valor de US \$ 1.565.092, de los cuales casi la totalidad (97,6%) proviene del Pasivo Corriente que a su vez está constituido en un 90% por cuentas por pagar a Proveedores.

Las cuentas por pagar a Proveedores tienen como principal acreedor a Virumec S.A. cuyo saldo representa el 74% del valor total.

El crecimiento de las operaciones generó un alto requerimiento de capital de trabajo que la compañía no pudo generar por sí misma, además tampoco se incorporó un socio capitalista cuya participación y aporte de capital estaba considerado en el proyecto de negocio de EPB; estos factores generaron un significativo aumento de la deuda con Virumec S.A. que pasó de \$ 498.025 en 2018 a \$ 1.015.626 al cierre del 2019. EPB agradece el gran esfuerzo realizado por Virumec S.A., que ayudó a cubrir las necesidades de financiamiento del negocio.

Los Pasivos no Corrientes aumentaron exclusivamente por la creación de las provisiones para Jubilación Patronal y Bonificación por Desahucio de los empleados.

El Patrimonio se reduce en \$ 42.395 como consecuencia del reparto de dividendos del 50% de las utilidades del año 2018 y por el resultado negativo de este año de \$ 6.222.

En cuanto al Estado de Resultados los datos más relevantes son:

Ingresos operativos:	\$ 3.837.332
Utilidad Bruta:	\$ 1.671.497 (43.56% sobre las Ventas)
Gastos Operacionales:	\$ 1.674.436
Resultado Neto Operacional:	-\$ 2.939
Impuesto a la Renta:	\$ 4.182
Resultado Neto Neta (luego de Impuestos):	-\$ 6.222

Los Ingresos Operativos se vieron afectados por la paralización de Octubre, con sus secuelas en la temporada de fin de año y por las demoras en los lanzamientos planificados.

La severa afectación en el nivel de ingresos del último trimestre del año hizo que la Utilidad Bruta anual sea ligeramente inferior a los Gastos Operativos y arroje un Resultado Operacional de -\$ 2.939, al que hubo que agregarle el Impuesto a la Renta generado por la inclusión de los gastos no deducibles de impuestos, para obtener un resultado final negativo de \$ 6.222.

11. REPARTO DE BENEFICIOS

Debido a que los resultados del ejercicio 2019 han sido negativos, no existen beneficios que repartir a los accionistas.

12. AVANCES RELEVANTES

Durante el año 2019 se lograron avances relevantes en varios frentes, tales como:

- Consolidación de la relación con proveedores nuevos que son de mucho peso en el negocio de EPB: Gallo Winery y Campari Group.
- Se logró incorporar al portafolio de EPB el 95% de productos que estuvieron considerados en la planificación.
- Se incluyó a Gin Crespo al portafolio de marcas de la compañía.
- Se reforzó el equipo comercial con personal joven que aporta con mayores conocimientos y destrezas en áreas como cuentas claves, mercadeo, trade marketing y ventas.
- Los sistemas de información han tenido una importante transformación positiva con la implementación de Zoho y sus aplicaciones.
- Se ha mejorado las sinergias con Virumec S.A. en áreas como finanzas, logística y tecnología.
- Se aumentó el número de clientes comerciantes (Trade) en un 77%, con fuerte énfasis en el canal mayorista (159% de incremento).

13. AREAS POR DESARROLLAR

La compañía también tiene áreas pendientes de desarrollo para 2020, entre las cuales están:

- Mayor profesionalización de la fuerza de ventas; mejora sustancial de su rendimiento medido en base a indicadores claves de gestión.
- Desarrollo del volumen de ventas consistente con la estructura comercial de la empresa y la fuerza del portafolio de marcas que posee.
- Desarrollo del volumen en canales poco explotados por EPB como tiendas de conveniencia, puntos de consumo nocturno, licorerías y detallistas claves.
- Potenciación de canales de venta directa al consumidor.
- Optimización de los procesos de logística y abastecimiento de productos.
- Mejoras en el proceso de planificación comercial: Mercadeo-Trade Marketing-Ventas.

14. CONCLUSIONES

Durante el año 2019 la compañía ha generado un crecimiento muy importante en cuanto al tamaño de sus operaciones, este crecimiento no pudo reflejarse a nivel de Resultados Netos debido a tres factores principales: a) La demora en la incorporación de nuevos productos, b) La paralización de Octubre que afectó el último trimestre del año y c) Abastecimiento irregular.

A pesar de que los resultados del ejercicio 2019 no son numéricamente positivos, pues estos están muy cerca del punto de equilibrio del negocio, lo cual es bastante bueno tomando en cuenta que este es el primer año completo de la compañía y que tuvimos que sortear las varias afectaciones que ya han sido explicadas.

La compañía empieza el año 2020 con casi todos los productos que estaban considerados en el proyecto, ya incorporados a su portafolio; por otro lado, tiene mejores herramientas de información y medición de gestión, además de una robusta estructura comercial que le permite competir exitosamente en las categorías de licores y vinos; la combinación de todos estos

factores le coloca en una muy buena posición competitiva, que se va a traducir en crecientes resultados positivos para los siguientes años.

Cordialmente,



Jorge Castellanos C.

Gerente General

ECUADOR PREMIUM BRANDS EPB S.A.

