

INFORME DE GERENCIA GENERAL 2014

Estimados Accionistas:

A fin de cumplir con las obligaciones que establece la Ley y los Estatutos de la Compañía, me es grato someter a su consideración el presente informe, a través del cual puedo compartir con ustedes los acontecimientos más importantes que influyeron en la operación de VIRUMEC S.A. durante el año 2014

1. ASPECTOS GENERALES

Entorno Económico Nacional:

Según algunas cifras oficiales, la economía ecuatoriana en el año 2014 creció en el 3,5% con una inflación del 3,68%. Sin embargo el déficit de la balanza de pagos generó que el Gobierno Nacional emita ciertas regulaciones en las importaciones mediante asignación de cupos a los sectores económicos comerciales e industriales; restricción de importaciones de ciertos productos y el establecimiento de aranceles adicionales a productos suntuarios y no estratégicos. Esta medida afectó significativamente al abastecimiento de los productos RB. La administración tuvo que presionar a RB, para lo cual viajamos a Cali, a que nos autorice a hacer las gestiones necesarias a nivel de Ministerio de la Producción y otras entidades. Parte de la estrategia era la de identificar productores nacionales que estén en capacidad de producir productos complementarios a la línea RB, y así conseguir la liberación de importación de algunos productos críticos de la línea RB.

2. ASPECTOS OPERACIONALES

El año 2014 iniciamos con un nuevo modelo de negocio, RB resolvió nombrar a Virumec como distribuidor exclusivo de todo su portafolio, tanto para el canal moderno, farmacias y tradicional.

El entorno externo afectó al desempeño del primer semestre, debido a la implementación de las restricciones a las importaciones que nos afectó al 31% del portafolio de RB. A partir del mes de Julio, se levantaron las restricciones a las importaciones y recibimos la noticia de que RB había adquirido una línea de productos de salud sexual de Johnson & Johnson.

2.1. Resultados de Ventas Frente al Año Anterior

RESUMEN COMPARATIVO DE VENTAS 2013 vs. 2014 TOTAL VIRUMEC						
CATEGORIA	2013 (R)		2014 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
RECKITT BENCKISER	6.534.063	12.485.934	6.779.449	12.313.046	4	-1
JASPE	333.032	332.594	185.319	197.048	-44	-41
SUPER-MAX	0	0	12.864	101.490	NA	NA
SUBTOTAL	6.867.095	12.818.528	6.977.632	12.611.584	2	-2
VINOS Y LICORES	260.609	1.914.073	347.437	2.408.158	33	26
TOTAL	7.127.704	14.732.601	7.325.069	15.019.742	3	2

2.2. Participación de Ventas por Línea y Canal

PARTICIPACION DE VENTAS DE CADA LÍNEA POR ZONA (%)							
CATEGORIA	AS UIO	AS GYE	TRAD	HR UIO	HR GYE	P&O	TOTAL
RECKITT BENCKISER	54,2%	21,7%	24,0%				100,0%
JASPE	59,9%	15,0%	25,1%				100,0%
SUPER-MAX	24,8%	0,0%	75,2%				100,0%
SUBTOTAL	54,1%	21,4%	24,5%				100,0%
VINOS Y LICORES	28,6%	3,6%	29,4%	15,5%	5,5%	17,3%	100,0%
TOTAL	50,0%	18,6%	25,3%	2,5%	0,9%	2,8%	100,0%

2.3. Variación de ventas 2013 vs 2014

VARIACION DE VENTAS vs AÑO PASADO (%)							
%							
CATEGORIA	AS UIO	AS GYE	TRAD	HR UIO	HR GYE	P&O	TOTAL
RECKITT BENCKISER	4,3%	11,0%	-19,5%				-1,4%
JASPE	-16,8%	29,4%	-70,5%				-40,8%
SUPER-MAX	0,0%	0,0%	0,0%				0,0%
SUBTOTAL	4%	11%	-20%				-1,6%
VINOS Y LICORES	35%	-19%	30%	25%	32%	17%	25,8%
TOTAL	6,5%	9,9%	-13,5%	25,4%	32,4%	17,3%	1,9%

3. RECKITT BENCKISER:

El nuevo modelo de negocio se estableció de la siguiente manera:

Virumec asumió la distribución exclusiva para todos los canales Moderno, Farmacias y Tradicional de todos los productos excepto Vanish para Corporación Favorita que lo importa directamente. Por el manejo de este cliente nos pagan un fee de 3%.

RB exigió que el canal Tradicional sea manejado exclusivamente por Confiteca, a quien se le factura con un 5% de margen y se otorga crédito por 60 días.

Con el cambio del modelo de negocio establecido por RB, modificamos la estructura comercial a finales del 2013 y eliminamos el personal que manejaba el canal Tradicional. Este ha sido el evento más triste que hemos sufrido en Virumec.

La estrategia planteada para el año fue la de crecer el 23% a nivel nacional, en el canal moderno y farmacias, así como brindar todo el soporte a nuestro nuevo cliente Confiteca que contaba con una infraestructura de cobertura a nivel nacional de 126 vendedores, supervisores, mercaderistas e impulsadoras. También nos comprometimos a dar el mejor servicio a Corporación Favorita, manejando el Forecast, órdenes de compra etc.

Todo este objetivo se vino abajo por la implementación de la exigencia del **Certificado de Reconocimiento de Calidad** por parte de las autoridades, que impidió la importación de productos el primer semestre, afectando el cumplimiento del presupuesto en -27,4%.

Este resultado también es parte de un pésimo desempeño de Confiteca que no estuvo preparado para afrontar el manejo de este portafolio provocando un decrecimiento vs el 2013 del 19,5%.

Reckitt Benckisser representó el 73% del negocio, su participación en el canal moderno y farmacias fue del 67% y 33% en el canal tradicional.

3.1.Ventas Comparativas 2013vs 2014

VENTAS COMPARATIVAS RECKITT			
2013 vs. 2014			
CATEGORIA			
	US\$	US\$	%
SEXUAL WELLBEING (Durex, KY)	0	222.635	NA
AIR CARE (Air Wick)	4.439.514	3.758.235	-15,3
FABRIC TREATMENT (Vanish)	0	1.462.259	NA
GARMENT CARE (Woolite)	849.188	575.722	-32,2
FURNITURE CARE (Mansión)	407.205	356.418	-12,5
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	3.058.097	2.736.554	-10,5
DESINFECTION (Lysol)	0	141.471	NA
ADWD (Finish)	0	0	NA
LAVATORY (Harpic)	357.716	229.889	-35,7
MPC (Sanpic)	223.988	31.146	-86,1
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	999.476	887.052	-11,2
POWERCLEANERS (Easy Off)	1.306.311	751.811	-42,4
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	191.124	151.857	-20,5
HAIR REMOVAL (Veet)	0	601.299	NA
PERSONAL CARE (Dettol)	0	24.259	NA
SCOURERS (Midas)	653.315	382.439	-41,5
TOTAL	12.485.934	12.313.046	-1,4

3.2. Mix de Productos

MEZCLA DE PRODUCTOS RECKITT (%)			
CATEGORIA	2013 (R)	2014 (P)	2014 (R)
SEXUAL WELLBEING (Durex, KY)		2%	2%
AIR CARE (Air Wick)	36%	30%	31%
FABRIC TREATMENT (Vanish)		11%	12%
GARMENT CARE (Woolite)	7%	5%	5%
FURNITURE CARE (Mansión)	3%	3%	3%
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	24%	21%	22%
DESINFECTION (Lysol)		1%	1%
ADWD (Finish)			0%
LAVATORY (Harpic)	3%	2%	2%
MPC (Sanpic)	2%		0%
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	8%	6%	7%
POWERCLEANERS (Easy Off)	10%	9%	6%
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	2%	1%	1%
HAIR REMOVAL (Veet)		5%	5%
PERSONAL CARE (Dettol)		1%	0%
SCOURERS (Midas)	5%	4%	3%
TOTAL	100%	100%	100%

El cambio de modelo de negocio generó una reducción del margen bruto del 22% en el 2013, al 17% en el 2014.

4. Licores

Este fue el departamento comercial que mejor desempeño tuvo en la compañía. Logramos el 26.7% de crecimiento en relación al 2013. Nos quedamos con un 13.9% por debajo del presupuesto que fue elaborado con un crecimiento del 31.5%.

VENTAS COMPARATIVAS DE LICORES						
2013 vs. 2014						
TOTAL VIRUMEC						
CATEGORIA	2013 (R)		2014 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
FECOVITA	118.645	490.412	129.458	528.504	9,1	7,8
ZUCCARDI	92.699	889.787	108.017	1.060.893	16,5	19,2
ROBINO	34.874	295.438	61.188	507.339	75,5	71,7
CVNE	1.138	32.915	2.036	67.884	78,9	106,2
VIÑA PEDROSA	4	318	1	48	-75,0	-84,8
VENTISQUERO	11.424	146.923	5.509	66.541	-51,8	-54,7
JUVE Y CAMPS	1.101	35.566	570	21.246	-48,2	-40,3
ECUALIQUORS	0	0	40.575	151.700	NA	NA
LA GITANA	311	7.617	79	1.972	-74,6	-74,1
TOTAL	260.609	1.898.977	347.437	2.406.128	33,3%	26,7%

4.1. Estrategia Comercial

Para lograr el crecimiento del 26,7% obtenido este año, se estableció la estrategia de incrementar nuestra cobertura horizontal llegando a un mayor número de clientes, creciendo el 17%.

CLIENTES ATENDIDOS			
CANALES	2013	2014	CRECIMIENTO
TRADICIONAL	121	139	15%
P/O	691	829	20%
HOTELES Y RESTAURANTES	159	177	11%
CLUBS	10	9	-10%
HOTELES	22	22	0%
RESTAURANTES	127	146	15%
TOTAL	1130	1322	17%

4.2. Mix de Canales

A continuación la participación lograda el año 2014.

PARTICIPACION LICORES POR CANAL	
ASS UIO Y GYE	32 %
H&R UIO Y GYE	21 %
TRADICIONAL	30 %
P&O	17 %
Total	100 %

4.3. Ventas

La temporada de fiestas se demoró en arrancar y recién a inicios de diciembre es que despegó.

Las restricciones de la publicidad de bebidas alcohólicas establecida por la Ley de Comunicación, impidieron publicitar las marcas, sin embargo la promoción a través de email y de las catas dieron buenos resultados.

VENTAS COMPARATIVAS DE LICORES						
2013 vs. 2014						
TOTAL VIRUMEC						
CATEGORIA	2013 (R)		2014 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
FECOVITA	118.645	490.412	129.458	528.504	9,1	7,8
ZUCCARDI	92.699	889.787	108.017	1.060.893	16,5	19,2
ROBINO	34.874	295.438	61.188	507.339	75,5	71,7
CVNE	1.138	32.915	2.036	67.884	78,9	106,2
VIÑA PEDROSA	4	318	1	48	-75,0	-84,8
VENTISQUERO	11.424	146.923	5.509	66.541	-51,8	-54,7
JUVE Y CAMPS	1.101	35.566	570	21.246	-48,2	-40,3
ECUALIQUORS	0	0	40.575	151.700	NA	NA
LA GITANA	311	7.617	79	1.972	-74,6	-74,1
TOTAL	260.609	1.898.977	347.437	2.406.128	33,3%	26,7%

No fue posible lograr el objetivo presupuestario para el año 2014 debido a una serie de factores, como son:

- Pérdida de la Bodega Ventisquero.
- Demora en el inicio de la producción Ecualliquors e insuficiente presupuesto de inversión en mercadeo para esta línea debido al estrecho margen.
- Imposibilidad de hacer publicidad.

Adicionalmente hubo algunos quiebres de stock, generados por demoras arbitrarias en la nacionalización de productos.

4.4. Bodegas Argentinas

Son las más importantes para la empresa, participan con el 93% del negocio de V&L.

Familia Zuccardi: Se convirtió en la Bodega # 1 para Virumec manteniendo el 44% de participación en relación al año 2013. Este año hemos logrado convertirnos en la Bodega # 2 de importación de vinos Argentinos.

Fecovita: Se ubicó como la segunda Bodega con una participación de 22%. En el ranking de importación se ubicó el 5to lugar.

Bodega Dante Robino: Este año consolidó su participación 21% y tuvo un crecimiento de 72%. Con relación al ranking de importación se ubicó en el top No.9

Todas nuestras Bodegas Argentinas están el **Top 10** de importaciones.

Bodegas Españolas

Las bodegas españolas por su alto precio de venta participan marginalmente en los números de venta, son más una imagen de calidad. Este año Imperial Gran Reserva 2004 de Cvne, logro la distinción como el **mejor vino del mundo**. Tuvimos acceso a 30 botellas.

Bodega Viña Pedrosa.-Iniciamos el trámite de registros sanitarios de Viña Pedrosa que los obtuvimos a finales del año.

Bodega Hidalgo.- Los registros de la Manzanilla La Gitana se vencieron y hasta final del año no obtuvimos respuesta de parte de la Bodega del interés de continuar con la comercialización en Ecuador.

4.5. Producción Nacional

ECUALIQUORS:

La producción arrancó a finales del mes de abril con la elaboración de aguardiente seco, Pájaro Azul, y de 3 sabores de la misa marca, además de Ron Cubanero Oro y Plata. Ha sido una curva de aprendizaje muy complicada y frustrante, la empresa ILCA con quien firmamos un contrato de producción y arriendo incumplió los mismos abandonó las instalaciones en noviembre, luego de que Virumec no aceptó la propuesta para el año 2015, debido a que los costos pretendidos por ellos afectaba aún más nuestro margen.

Esta línea de negocio debe ser analizada por los accionistas ya que este año ha representado pérdidas en el orden de US\$ 60M con ventas de US\$216M

Básicamente el margen bruto del 17,6% es insuficiente.

Se requiere desarrollar productos con mayor margen.

4.6. Inversión de trade y marketing Vinos & Licores.

Virumec invirtió en el año 2014 en el Trade y Marketing la suma de **US\$ 295.M** que equivale al 12,3% sobre ventas.

5. PRODUCTOS JASPE y SUPERMAX

Debido al cambio de modelo de negocio y al haber cedido el manejo del canal tradicional a Confiteca, perdimos la fortaleza de colocación de estos productos, por lo que vimos la necesidad de iniciar una nueva estructura comercial para atender estas líneas y contratamos 3 vendedores uno para cada región.

VENTAS COMPARATIVAS OTRAS LÍNEAS						
2013 vs. 2014						
TOTAL VIRUMEC						
CATEGORIA	2013 (R)		2014 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
PAÑOS DE SECADO	89.231	133.812	58.362	86.049	-34,6	-35,7
LIMPIEZA DE COCINA	157.902	79.927	68.540	37.433	-56,6	-53,2
LIMPIEZA DE AUTOS	10.398	9.815	11.245	9.690	8,1	-1,3
LIMPIEZA DE ZAPATOS	75.501	109.040	47.172	63.875	-37,5	-41,4
TOTAL JASPE	333.032	332.594	185.319	197.048	-44,4	-40,8
HOJAS DOBLE FILO	0	0	623	2.644	NA	NA
SINGLE 6 TWIN	0	0	3.913	16.216	NA	NA
TRIPLE BLADE	0	0	7.338	79.470	NA	NA
FOUR BLADE	0	0	990	3.160	NA	NA
CUIDADO PERSONAL	0	0	0	0	NA	NA
TOTAL SUPER-MAX	0	0	12.864	101.490	NA	NA
TOTAL	333.032	332.594	198.183	298.538	-40,5	-10,2

Como los números lo indican estas líneas no han logrado despuntar este año.

5.1. Jaspe.- Es una línea muy noble con un atractivo margen bruto de 32,6%.

5.2. Super-Max.- Es una marca nueva, que compite con marcas muy poderosas que mantienen un nivel muy alto de fidelización. No hemos logrado codificar en ningún cliente de canal moderno, el desarrollo en canal tradicional ha sido muy lento, no hemos logrado precios competitivos para conseguir que los consumidores nos prefieran. La competencia ha sido implacable, donde entramos ofertan alguna promoción superior a la nuestra. Estamos estudiando opciones para mejorar el margen y la competitividad para implementar el 2015.

6. RELACIONES CON SOCIOS COMERCIALES

- **Reckitt Benckiser:** La relación con la funcionaria a cargo de Ecuador sufrió un gran deterioro debido a la presión que le poníamos por los malos resultados de Confiteca, al ser ella la responsable del proyecto y haber hecho ofrecimiento de manejo directo entre RB y el distribuidor pasándose por encima de Virumec, situación que reclamé en más de una ocasión.

- En diciembre recibimos la visita de Carlos Pabón, Gerente General de RB, que según sus palabras, vino a Ecuador exclusivamente a felicitarnos por el gran desempeño de Virumec, ya que esperaban muy malos resultados. **En esta reunión se evidenció que él no conocía el mal desempeño de Confiteca y llamó la atención a su equipo por este cambio, que debió generar ventas incrementales y no reducir ventas como sucedió.** Aprovechó la visita para presentar al nuevo ejecutivo responsable de la cuenta de Virumec.

Bodega Ventisquero.- En mayo terminamos la renovación de los registros sanitarios, que habíamos iniciado en junio del 2013. En julio al ver que se demoraba la confirmación de la orden de compra, insistimos y nos enteramos que la Bodega había decidido cambiar de importador y que el nuevo importador para Ecuador era Colemun, una empresa del grupo Eljuri, logramos negociar el inventario con Colemun al costo.

Las relaciones con el resto de proveedores han sido muy fructíferas y cordiales.

7. PERSONAL

Hemos continuado el fortalecimiento del departamento de CAPITAL HUMANO, desde el cual se ha establecido:

- Política salarial
- Evaluación de desempeño.
- Desarrollo e implementación de los manuales para la aplicación del Sistema de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.
- Otros temas que están definidos en nuestro programa de planificación estratégica.

Este año tuvimos que absorber el costo de las mercaderistas impulsadoras que manejaban la línea de RB, lo cual representó un gasto adicional para Virumec de US\$105 M.

El despido y liquidación del personal nos significó un egreso de US\$107M, utilizamos una provisión de US\$36M y la diferencia de US\$73M la tuvimos que mandar al gasto.

Cerramos el año con 57 personas.

8. SITUACIÓN FINANCIERA

8.1. Emisión de obligaciones

La propuesta de IBS de emitir obligaciones quedó suspendida por el efecto que causaba en el mercado las restricciones de importaciones, a una empresa como Virumec 100% importadora.

8.2. Índices Financieros

Los principales índices financieros a continuación:

INDICES FINANCIEROS	
INDICADORES DE LIQUIDEZ	
Capital de Trabajo	US\$ 2'144.359
Índice de Liquidez	1,43 veces
Prueba Acida	0,97 veces
Endeudamiento Patrimonial	2,27 veces

INDICADORES DE EFICIENCIA	
Retorno sobre activos (ROA)	4,30%
Retorno sobre patrimonio (ROE)	9%
Margen de utilidad Bruto	22%
Rentabilidad sobre ventas	2,07%

Para más información financiera remitirse al Informe de Auditoría.

8.3. Capital Suscrito

El 12 de Junio se inscribe la escritura con el nuevo capital de la compañía, que pasa de US\$1'576.532 a US\$ 2'042.164, que representa un incremento del 29,5%

8.4. Utilidades

En el cuadro a continuación Uds. podrán observar las razones por las cuales la compañía produjo utilidades inferiores al 2013.

Una serie de factores influyeron en estos resultados.

Utilidades Planificadas 2014 e Incumplidas x Factores Externos	
Utilidades real 2014	\$ 316
Gasto Mercaderistas	\$ 105
Gasto liquidación despidos no provi.	\$ 71
Incumplimiento CT	\$ 65
Costo de restricciones	\$ 97
TOTAL	\$ 654

9. CONCLUSIONES

Este ha sido un año muy difícil, haber superado todas las dificultades que la situación externa nos planteó fue realmente halagador. Hubiese sido imposible hacerlo sin el compromiso del gran equipo profesional con que la compañía cuenta.

Con todos estos eventos logramos ventas superiores en 2% al año 2013.

- Ventas Totales **US\$15'727MM**
- Utilidad bruta **US\$ 4'341MM**
- Utilidad operacional **US\$ 316MM**
- Utilidad repartible **US\$ 212MM**

10. Destino de Utilidades

La gerencia propone la capitalización del 50% de las utilidades generadas en el año **2014**; se vislumbra un año que va a estar afectado en ventas por imposición de salvaguardas a casi todo el portafolio de productos. Lo que seguramente generará una disminución del volumen de ventas.

Agradezco mucho a los Señores Accionistas por la atención prestada a la presentación de este informe y por el continuo apoyo que la Gerencia recibe de ustedes, cada vez que se lo requiere.

Saludos cordiales,



José Iván Gallegos Chiriboga
Gerente General
Virumec S.A.