

INFORME DE GERENCIA GENERAL 2016

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 2016

1. ASPECTOS GENERALES

Entorno Económico Nacional:

La economía ecuatoriana en el 2016 continúa afectada principalmente por:

- Reducción de ingresos petroleros
- La obtención de nuevas fuentes de financiamiento por el alto endeudamiento del estado; y
- Los efectos del terremoto en la provincia de Manabí.

Estas situaciones han ocasionado un déficit en el presupuesto fiscal; baja de inversión; atraso a proveedores del gobierno; disminución de la recaudación fiscal y una caída del PIB en -2,8%.

El gobierno continuó afectando al sector privado estableciendo por una sola vez impuestos adicionales entre los que están:

- 3% adicional a las utilidades obtenidas por las personas naturales y jurídicas.
- 0,9% al total del patrimonio de personas naturales y jurídicas, duplicando este valor cuando los dueños de los inmuebles estén en paraísos fiscales.
- Contribución de hasta 3 días de salario a todos los empleados que perciban más de US\$1000 por mes.
- Incremento del IVA del 12% al 14% hasta junio de 2017.

Todas estas medidas tomadas por el Gobierno Ecuatoriano han generado en todos los sectores una disminución de ventas, baja rotación de inventarios y recuperación de cartera, disminución de rentabilidad. Ante esta realidad la administración tomó ciertas medidas que serán explicadas durante el desarrollo de este informe.

2. ASPECTOS OPERACIONALES

Iniciamos el año con la gran noticia de que Reckitt Benckiser nos autorizó atender el canal tradicional en conjunto con Confiteca, esto nos permitía tener un margen bruto del 18% en estos clientes. Como es lógico a Confiteca no le gustó esta decisión ya que perdía su exclusividad.

2.1. Resultados de Ventas Frente al Año Anterior

El resultado del 2016, fue realmente malo vs el 2015, la compañía decreció en total 18% equivalente a US\$2.744M, siendo la línea más afectada RB con 22% que representa US\$ 2.784M; Jaspe creció 3% y Vinos & Licores 1,7%.

RESUMEN COMPARATIVO DE VENTAS
2015 vs. 2016

CATEGORIA	2015 (R)		2016 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
RECKITT BENCKISER	6.871.858	12.447.448	5.169.694	9.663.036	-25	-22
JASPE	146.596	147.111	120.526	151.510	-18	3
SUPER-MAX	17.015	30.193	6.153	20.184	-64	-33
SUBTOTAL	7.035.469	12.624.752	5.296.373	9.834.730	-25	-22
VINOS Y LICORES	312.246	2.632.033	338.248	2.678.088	8	2
TOTAL	7.347.715	15.256.785	5.634.621	12.512.818	-23	-18

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	56,2%	19,8%	24,0%				100,0%
JASPE	71,5%	11,7%	16,8%				100,0%
SUPER-MAX	60,5%	6,8%	32,7%				100,0%
SUBTOTAL	56,4%	19,6%	23,9%				100,0%
VINOS Y LICORES	31,1%	6,6%	24,5%	11,3%	7,7%	18,7%	100,0%
TOTAL	51,0%	16,9%	24,1%	2,4%	1,7%	4,0%	100,0%

La participación del canal moderno representa 68%, el canal tradicional ya suma 24%, esto nos indica que tenemos una gran oportunidad de crecimiento en ese canal.

2.3. Variación de ventas 2015 vs 2016

VARIACION DE VENTAS vs AÑO PASADO (%)

CATEGORIA	AS UIO	AS GYE	TRAD	HR UIO	HR GYE	P&O	TOTAL
RECKITT BENCKISER	-24,8%	-23,9%	-14,6%				-22,4%
JASPE	39,7%	-49,0%	-26,8%				3,0%
SUPER-MAX	-0,4%	FALSO	65,0%				-33,2%
SUBTOTAL	-24%	-26%	-15%				-22,1%
VINOS Y LICORES	14%	52%	-12%	-23%	9%	10%	1,7%
TOTAL	-20,6%	-21,2%	-14,1%	-22,8%	9,3%	9,9%	-18,0%

En desempeño de las líneas de negocio vs el 2015, podemos apreciar un Canal Moderno que fue afectado tanto en UIO como en GYE, principalmente por la diferencia de precios de los productos equivalentes en Colombia, lo que generó un agresivo contrabando doméstico.

La línea de Supermax que no lograba ganar espacio, decidimos discontinuarla por la constantes devoluciones que recibíamos por problemas de calidad.

Jaspe, una vez solucionados los problemas de abastecimiento nos aportó un 3% de crecimiento.

Las marcas de V&L fueron las que mejor desempeño demostraron, si bien el crecimiento es apenas 1,7%, muy superior al del país.

3. RECKITT BENCKISER:

Iniciamos el año informando a Confiteca la decisión de RB de terminar con la exclusividad que se les había otorgado en la atención al canal tradicional, obviamente no les agradó la noticia. La explicación para la toma de esta medida fue la falta de resultados obtenidos por Confiteca vs los que tenía Virumec en el 2013, sin Vanish, por lo que iniciamos los contactos oficiales con aquellos distribuidores que fueron de Virumec y que Confiteca nunca los atendió.

El mes de Junio RB notificó la salida de Jose Fernando Castro, que había desempeñado la función de Country Manager por más de 10 años. Simultáneamente nos informaron que Santiago de Pablo, asumiría la responsabilidad en Octubre, fecha en la cual nos informaron que contratarían un ejecutivo con base en Ecuador para atender y apoyar las actividades comerciales, esta persona arrancararía en enero 2017.

A finales del año tuvimos la reunión anual con la presencia de Santiago de Pablo, Fernando Cortez, Director de Mercadeo del Pacto Andino y Mauricio Silva Director de Logística del Pacto Andino, para revisar resultados del año 2016 y la proyección del 2017, allí nos notificaron la decisión de reducir el precio de Vanish en 39% y Woolite en 17%, para poder competir agresivamente con Deja de Unilever y con todas las marcas de desmanchadores que están entrando al mercado.

Reckitt Benckiser invirtió US\$1.440M en mercadeo y trade, valor que equivale al 15,5 % de inversión sobre el valor de nuestras compras.

El desempeño del canal moderno fue el más afectado, decreció el 24% vs el 2015. Por más que se implementaron todas las actividades definidas con una ejecución del 95%, no logramos la respuesta del consumidor a las promociones.

El Canal Tradicional, decreció el 14,6%, generado por la contracción del mercado y la reacción de Confiteca que bajó su nivel de compras, ante la decisión de salir del negocio en diciembre, sin embargo fue el canal de menor decrecimiento.

3.1.Ventas Comparativas 2015 vs 2016

VENTAS COMPARATIVAS RECKITT						
2015 vs. 2016						
TOTAL VIRUMEC						
CATEGORIA	2015 (R)		2016 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
SEXUAL WELLBEING (Durex, KY)	189.622	814.784	155.028	698.178	-18,2	-14,3
AIR CARE (Air Wick)	485.641	2.887.044	312.819	1.912.715	-35,6	-33,7
FABRIC TREATMENT (Vanish)	3.012.082	2.672.137	2.040.925	2.065.348	-32,2	-22,7
GARMENT CARE (Woolite)	174.693	729.462	134.124	567.579	-23,2	-22,2
FURNITURE CARE (Mansión)	194.671	405.914	140.263	314.867	-27,9	-22,4
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	1.841.313	2.128.786	1.718.840	2.175.353	-6,7	2,2
DESINFECTION (Lysol)	30.459	146.362	34.852	167.230	14,4	14,3
LAVATORY (Harpic)	61.887	209.903	49.721	168.867	-19,7	-19,5
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	277.050	794.167	118.131	337.917	-57,4	-57,5
POWERCLEANERS (Easy Off)	261.869	671.413	211.996	464.065	-19	-30,9
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	113.886	180.328	93.747	156.483	-17,7	-13,2
HAIR REMOVAL (Veet)	188.488	787.492	159.172	634.331	-15,6	-19,4
PERSONAL CARE (Dettol)	-1.506	-3.183	0	0	NA	NA
SCOURERS (Midas)	41.637	22.721	12	17	-100	-99,9
TOTAL	6.871.858	12.447.448	5.169.694	9.663.036	-24,8	-22,4

Del cuadro anterior se desprende el deterioro del negocio, con muy pocas categorías que enseñan un crecimiento como es el caso de: Shoe Care y Desinfection. Fabric Treatment que era la categoría foco para el año, desafortunadamente, tuvo un desempeño muy por debajo de las expectativas.

A inicios del 4to trimestre Unilever lanzó al mercado su marca de desmanchadores de ropa Deja, convirtiéndose en una enorme amenaza para Vanish, por lo que RB implementó una agresiva actividad denominada "PLAN DEFENSE", el cual fue puesto en marcha y evitó un mayor deterioro de la categoría.

En cuanto a margen bruto hemos mejorado al pasar del 18,3% en el 2015 al 18,8% en el año 2016, y comparando con el 2014 la mejoría es un punto porcentual, al pasar del 17,8 % al 18,8%, producto de la apertura que tuvimos de compartir el manejo del canal tradicional con Confiteca.

3.2. Mix de Productos

MEZCLA DE PRODUCTOS RECKITT (%) TOTAL VIRUMEC			
CATEGORIA	2015 R	2016 P	2016 R
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	17%	19%	23%
FABRIC TREATMENT (Vanish)	21%	25%	21%
AIR CARE (Air Wick)	23%	22%	20%
SEXUAL WELLBEING (Durex, KY)	7%	8%	7%
HAIR REMOVAL (Veet)	6%	6%	7%
GARMENT CARE (Woolite)	6%	6%	6%
POWERCLEANERS (Easy Off)	5%	5%	5%
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	6%	2%	3%
FURNITURE CARE (Mansión)	3%	3%	3%
LAVATORY (Harpic)	2%	2%	2%
DESINFECTION (Lysol)	1%	1%	2%
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	1%	1%	2%
TOTAL	100%	100%	100%

Del cuadro precedente podemos apreciar que el 64% del negocio está en 3 categorías, demostrando una peligrosa concentración, ya que son categorías con mucha competencia, con jugadores muy importantes, como Unilever, Johnson Wax, así como con marcas nacionales de muy bajo precio.

4. Licores

Este fue el departamento comercial que mejor desempeño tuvo en la compañía, logramos el 1,7% de crecimiento en valores en relación al 2015 con un incremento del 8% en unidades, el margen bruto de 46,5%, 2,5% más que el 2015.

Este magro crecimiento se dio pese a la contracción en la demanda.

4.1. Estrategia Comercial

El mes de octubre, las autoridades tributarias revisaron la fórmula para el cálculo de ICE y eliminaron la exigencia de incrementar en 25% el costo ex aduana, lo que nos benefició en margen bruto de aquellos productos que ingresaron después del 26 de octubre.

En el cuadro a continuación podemos apreciar la evolución del # de clientes desde el año 2013 en los diferentes Canales. Clara mejoría de la gestión de ventas en el incremento de clientes estrategia que aporta al mantenimiento de las ventas.

Clientes Atendidos					Variación		
CANALES	2013	2014	2015	2016	2013 VS 2014	2014 VS 2015	2015 VS 2016
P/O	663	790	798	922	19%	1%	13%
HR UIO	135	148	157	166	10%	6%	5%
HR GYE	39	35	31	43	-10%	-13%	28%
TRADICIONAL	106	126	136	206	19%	7%	34%
TOTAL	943	1.099	1.122	1.337	17%	2%	16%

4.2. Mix de Canales

A continuación el cuadro demuestra la participación lograda el año 2016 por canal. Podemos apreciar la evolución del canal On Trade que alcanza el 37,7% de participación igualando al canal Moderno. Se nota también una mejoría en el canal Tradicional con mucha oportunidad de crecimiento.

PARTICIPACION DE VENTAS DE CADA LÍNEA POR ZONA (%)							
CATEGORIA	AS UIO	AS GYE	TRAD	HR UIO	HR GYE	P&O	TOTAL
VINOS Y LICORES	31,1%	6,6%	24,5%	11,3%	7,7%	18,7%	100,0%

4.3. Ventas

Fue un año difícil, arrancamos con una severa recesión en ventas terminando el 1er trimestre -4%; 2do trimestre -1% generado por el crecimiento de todas las bodegas excepto Zuccardi y De Martino; el 3 trimestre volvemos al -4%; y el 4to trimestre es el que realmente aporta al crecimiento, siendo noviembre el mejor mes de la temporada.

VENTAS COMPARATIVAS DE LICORES						
2015 vs. 2016						
CATEGORIA	2015 (R)		2016 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
FECOVITA	120.768	592.952	152.692	723.763	26,4	22,1
ZUCCARDI	82.260	1.024.436	64.680	843.313	-21,4	-17,7
ROBINO	55.429	612.046	50.134	567.135	-9,6	-7,3
CVNE	564	14.560	1.266	30.711	124,5	110,9
VIÑA PEDROSA	0	19	0	0	NA	NA
VENTISQUERO	3.584	33.578	0	0	NA	NA
JUVE Y CAMPS	285	11.771	611	24.073	114,4	104,5
ECUALIQUORS	32.419	127.707	51.355	233.458	58,4	82,8
TOTAL ANAKENA	3.017	46.371	5.706	74.092	89,1	59,8
TOTAL DE MARTINO	13.920	168.592	11.804	181.543	-15	7,7
TOTAL	312.246	2.632.033	338.248	2.678.088	8	1,7

En el cuadro precedente podemos observar un gran crecimiento de la Bodega Fecovita 22,1%, Anakena 60% y De Martino 7,7%, no así las Bodegas Zuccardi que decrece en 17,7% principalmente por desabastecimiento. En el caso de Dante Robino que decrece 7,3% se debe a que tuvimos un problema de calidad que nos obligó a suspender las ventas de los espumantes por 2 meses y a solicitar la presencia del enólogo de la bodega para solventar el reclamo.

Hubo una muy buena recuperación de las bodegas españolas básicamente por una estrategia precio de liquidación de inventario, lo que demuestra que el precio es determinante en el consumo.

4.4. Bodegas Argentinas

Son las más importantes para la empresa, participan con el 79% del negocio de V&L.

Familia Zuccardi.- Mantiene su liderazgo con el 31% de participación.

Fecovita.- Pasa a 2do lugar con 27% de participación.

Bodega Dante Robino.- Se ubica en el 3er lugar con 21% de participación.

Bodegas Chilenas.-

De Martino.- Nos ha dado gratas sorpresas en lo referente a la aceptación del consumidor, participando con casi 7% del negocio de vinos & licores con crecimiento del 7,7%, esta es una bodega muy premiada en la publicación de Descorchados.

Anakena.- Crece en el 59% desde una base muy baja. Ingresó con dos referencias al SMX su desarrollo en el mercado On Trade es aún muy pequeño. Esta Bodega fue adquirida por el consorcio Accolade Wine Chile una enorme compañía que comercializa muchas marcas y categorías de licores.

Bodegas Españolas

Mejóro la rotación gracias a la estrategia de reducción de precio para renovar inventario en el 2017.

4.5. Producción Nacional

ECUALIQUORS:

Esta línea de negocios ha permanecido en terapia intensiva, durante todo el año, ha mejorado su performance sin alcanzar el punto de equilibrio pero disminuyendo en US\$ 22M el valor de la pérdida presupuestada y asumiendo US\$13M de gastos administrativos.

Este año lanzamos aguardiente Pájaro Anisado en 2 presentaciones.

Resultados de ventas 2015 vs 2016

CATEGORIA	2015 (R)		2016 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
AGUARDIENTES	18.078	62.356	32.423	124.902	79	100
AGUARDIENTES DE SABORES	5.001	21.559	5.086	19.424	2	-10
RON	9.340	43.791	13.846	89.132	48	104
	32.419	127.707	51.355	233.458	58,4	82,8

En el cuadro precedente podemos apreciar un importante crecimiento de ventas vs el año anterior con crecimientos del 100% y 104% en Aguardiente y Ron respectivamente, no así en aguardiente de sabores que es la única línea que demuestra decrecimiento y que deberemos tomar medidas el próximo año.

4.6. Inversión de Trade y Marketing Vinos & Licores.

Virumec invirtió en el año **2016** en el Trade y Marketing la suma de **US\$ 349 M** que equivale al **13%** sobre ventas.

5. PRODUCTOS JASPE

A continuación los resultados de ventas del 2016, el cambio de modelo de negocio de Reckitt Benckiser nos permitió retomar la gestión de ventas con nuestros distribuidores de canal tradicional, sin lograr aún los niveles el 2013.

VENTAS COMPARATIVAS JASPE 2014 vs. 2015						
CATEGORIA	2015 (R)		2016 (R)		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
PAÑOS DE SECADO	33.311	49.970	43.669	68.329	31,1	36,7
LIMPIEZA DE COCINA	64.982	33.445	30.562	18.315	-53,0	-45,2
LIMPIEZA DE AUTOS	8.125	7.940	7.439	7.685	-8,4	-3,2
LIMPIEZA DE ZAPATOS	40.178	55.756	38.856	57.181	-3,3	2,6
TOTAL JASPE	146.596	147.111	120.526	151.510	-17,8	3,0

En el cuadro podemos analizar el crecimiento de la categoría paños y limpieza de zapatos generados por el canal moderno. La oportunidad en el canal tradicional es aún muy grande.

Esta es una línea de muy buen margen bruto del 40% y margen neto del 7%. Es fundamental conseguir los valores del 2013.

6. RELACIONES CON SOCIOS COMERCIALES

Reckitt Benckiser: La relación con los representantes de la marca a cargo del mercado ecuatoriano ha sido muy profesional, como indiqué al inicio del informe hubo cambios en los gerentes que ya sucedieron el 3er trimestre, los otros se verán implementados y efectivos en el 2017.

Bodega Zuccardi.- Mantenemos muy buenas relaciones con la Bodega, a inicios de año Mauricio Lima salió de la compañía, estuvo de Country Manager por el período de 10 años, en su remplazo entró Eleonora Ridi, que ha venido no más de 2 veces este año.

Fuimos invitados a la inauguración de la nueva Bodega Piedra Infinita, en el valle de Uco en marzo pero debido a la situación económica no pudimos asistir. Esta Bodega fue nominada como la Bodega más linda del mundo en octubre de este año.

Bodega Dante Robino.- Este año hemos tenido una relación un tanto tensa a raíz del reclamo de calidad de Novecento espumante que representa el 90% de las ventas de esta Bodega y ante la presión de compra de un mix de vinos tranquilos en cada embarque de espumantes.

Bodega Fecovita.- Esta bodega es la de mayor crecimiento en nuestro portafolio 22% en valores y 26% en unidades. Claramente la estrategia de precios bajos es el motivo del gran resultado. A finales de año pudimos introducir 4 nuevas referencias, veremos su desempeño durante el 2017.

Bodega De Martino. Esta bodega con un año completo vemos muy buen desempeño sobre todo en el canal VIP, sigue destacándose como una bodega de novedades tanto en las cepas como en las formas de elaboración y crianza. Fue nominada por Wine Spirits como una de las 5 mejores bodegas chilenas entre las 100 top del mundo.

Bodega Anakena.- Demuestra un crecimiento del 60% vs 2015.

Esta Bodega fue comprada a finales del año por ACCOLADE WINES CHILE, esta es una empresa Norte Americana que tiene muchas marcas de diferente tipo de bebidas alcohólicas. Puede haber una oportunidad de introducir otras referencias.

La suma de los valores de venta alcanzados por De Martino y Anakena supera en el 60% el valor de ventas de Bodega Ventisquero en el 2013.

Considero que fue una buena elección de sustitución.

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.

Como parte de la política de ajuste de gastos, tuvimos que prescindir de las 2 empleadas más antiguas de la compañía, una con 17 años y otras con 14 años de trabajo para Virumec. También redujimos personal de merchandising y reorganizamos las rutas de atención, no se reemplazó las vacantes y se reorganizó las diferentes posiciones. Estas medidas fueron muy tristes pero necesarias como protección del resto del personal de compañía. Los valores correspondientes a las liquidaciones estuvieron provisionados, por lo que hubo un impacto en el flujo de caja más no en los resultados.

El número de empleados al concluir el año 2016 incluyendo la dirección llegó a 51.

8.- Operación Logística

Como parte de las acciones enfocadas a reducir costos, nos concentramos en ubicar un operador Logístico que nos proporcione un mejor servicio a menor costo, luego de muchas ofertas, identificamos y seleccionamos a Yobel como nuestro operador logístico que arrancó en octubre. La transición fue muy difícil sobre todo en el área de servicio al cliente, ya que manejamos un perfil muy diferente al que maneja Yobel. Debo agradecer al Ing. Fernando Andrade por su apoyo en la implementación de los procesos logísticos necesarios para controlar y exigir un servicio de calidad como el que requerimos.

9. SITUACIÓN FINANCIERA

Ha sido un año muy complejo debido a la situación económica del país, pero gracias a la enorme liquidez del sistema financiero la obtención de créditos fue mucho más fácil que lo que fue a finales del 2015.

Nuestro plan de ajuste de gastos a nivel compañía fue tan agresivo como la situación lo exigía, logramos una disminución de gastos administrativos de US\$115M y gastos financieros de US\$ 90M.

Los resultados financieros fueron los siguientes:

La utilidad operativa fue de US\$ 14M

Hicimos importantes esfuerzos para reducir el inventario, que ya venía con esa tendencia desde el 2015 (-14%), desafortunadamente el 2016 cerramos con un leve incremento del 3%

Las cuentas por cobrar clientes, se incrementaron en 11% principalmente por el crédito extendido a los distribuidores de licores durante la temporada.

En el pasivo vemos que las cuentas por pagar proveedores se incrementan en el 20%, las obligaciones financieras se reducen en 1,16%, al cancelar las cuentas por pagar a relacionados.

8.1. Índices Financieros

Los principales índices financieros a continuación:

Índices Financieros		
Capital de Trabajo	2015	2016
Activo Corriente - Pasivo Corriente	2.123.106	2.033.631
Índice de Liquidez		
Activo Corriente / Pasivo Corriente	1,69	1,58
Prueba Ácida		
(Activo corriente- inventario)/ Pasivo Corriente	1,05	1,00
Riesgo		
Total Pasivo/ Total Patrimonio	1,80	1,76

Para más información financiera remitirse al Informe de Auditoría.

8.3. Capital Suscrito

En Junio se inscribe la escritura con el nuevo capital de la compañía, que pasa de US\$2'137.862 a US\$2'156.253

8.4. Utilidades

En el cuadro a continuación podemos apreciar la evolución que tuvieron las utilidades mes a mes, con resultados negativos hasta julio, con un leve cambio de tendencia desde agosto, siendo noviembre el mes que permite la recuperación y cerrar en punto de equilibrio.

UTILIDAD DEL EJERCICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
% SOBRE VENTAS NETAS	-10%	0%	-3%	-2%	-2%	-3%	-6%	1%	1%	3%	11%	4%

Este ha sido un año muy difícil, ya que por más esfuerzos que realizamos para reducir costos, logramos generar utilidades operativas de apenas US\$14M. Por efecto de la imposición del impuesto mínimo equivalente a US\$117M, el resultado neto es de US\$ -104M, lo cual es absurdo que, habiendo un resultado tan bajo, las autoridades nos obliguen a pagar un impuesto 38 veces más alto que el que habría correspondido

9. CONCLUSIONES

Año muy difícil con problemas de mercado, problemas naturales (terremoto) etc. Gracias al buen manejo de las finanzas, del personal y el gran compromiso de este último, nos ha permitido terminar el año en punto de equilibrio, desde el punto de vista operacional.

Saludos cordiales,



José Iván Gallegos Chiriboga
Gerente General
Virumec S.A.