

# INFORME DE GERENCIA GENERAL 2019

## **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 2019.

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **I.A.- Entorno Económico Nacional**

Fuente: Multienlace, Entre Cifras IV 2019

*"Por segunda vez en los últimos 15 años, la inflación anual del año 2019 demostró una variación negativa al reportar una tasa de -0,07%. De acuerdo con las variaciones anuales publicadas por el INEC, las divisiones de consumo de mayor incidencia negativa fueron alimentos y bebidas (-0,63 % anual) y prendas de vestir (-2,63 % anual), mientras que la educación, mantuvo una incidencia positiva con una inflación del 2,99% anual.*

*En diciembre, la inflación del Ecuador presentó una variación del-0,01%, fenómeno poco usual en un mes normalmente estacional y caracterizado por un incremento significativo en el consumo de las personas. Las variaciones cercanas al 0% presentadas por el indicador y el resultado negativo del mes de diciembre 2019 son el reflejo de una demanda menos dinámica, derivada de factores como el incremento del desempleo y deterioro del empleo adecuado.*

*Las cifras de mercado laboral vuelven a deteriorarse en el cuarto trimestre de 2019. Según el reporte del Instituto de Estadísticas y Censos-INEC, la población con empleo pleno con respecto a la población económicamente activa-PEA\* se ubicó en el 38,8%, es decir, 1,8 puntos porcentuales menos que la tasa reportada en diciembre de 2018 (40,6%), transformándose de esta manera en la menor tasa de empleo adecuado desde que se posee información comparable (2007).*

*De acuerdo con las últimas cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador las Reservas Internacionales -RI- al 24 de enero de 2020 revelaron un saldo de USD 3.233 millones, lo cual significó un decrecimiento de USD 2.474 millones es decir*

43,4% frente al mismo mes del año previo. Dicha disminución obedece principalmente a la ausencia de financiamiento extranjero y a una reducción en las exportaciones de hidrocarburos desde el mes de octubre 2019. Una de las metas fijadas con el FMI fue cumplir con un monto de (RI) de USD 4.679 millones a diciembre 2019, la cual no se cumplió en USD \$ 1.446.

La liquidez total con corte a diciembre 2019 reflejó un crecimiento de 8,1%. Desde 2017 la liquidez ha mostrado signos de desaceleración. Sin embargo, a partir de junio de este año se observó un mejor desempeño del indicador, impulsado principalmente por la leve mejoría en los depósitos de la banca, que a la misma fecha presentaron un incremento de 8,3% anual, así como las cooperativas quienes aumentaron sus captaciones en 17,9% anual. La entrega de varios desembolsos durante todo el 2019 por parte de los multilaterales fue otro de los estímulos que acrecentaron el nivel de captaciones.

Según las cifras publicadas por el Observatorio de la Política Fiscal (OPF), a 2019 el sector público no financiero (SPNF) registró un déficit global de USD 1.186 millones, es decir 8,8% por debajo del déficit reflejado durante el año previo (USD-1.300 millones). El Sector Público Consolidado, evidenció que el total de ingresos estuvo compuesto en un 72% por ingresos no petroleros, que en su mayoría responden a la recaudación de tributos y otras contribuciones; el 20,8% por ingresos petroleros; y la diferencia (7,1%) se explicó por otro tipo de ingresos como superávit de empresas públicas no financieras. Según la misma fuente, el Presupuesto General del Estado –PGE– reportó un déficit total de USD 4.406 millones, es decir 18% más al obtenido el año previo USD 3.747 millones. El total de ingresos entre enero y diciembre 2019 evidenció un decrecimiento de 2% anual. Dicho comportamiento se explica principalmente por la caída de 3,5% de los ingresos tributarios.

A diciembre de 2019, la deuda pública total (interna + externa) según el reporte del Ministerio de Finanzas acumuló USD 57.337 millones, equivalente al 52,5% del PIB total. Por origen, USD 41.493 millones correspondieron a aquella de carácter externo con una participación de 72% respecto al total, mientras que la deuda interna representó el 28% restante, equivalente a USD 15.844 millones. Al cierre de 2019, la deuda total ha aumentado en un 16% respecto al saldo reflejado en diciembre de 2018 (USD 49.429 millones).

Bajo estas consideraciones, el Banco Mundial espera que la economía del Ecuador refleje una leve recuperación en 2020, pasando de una tasa de crecimiento anual del -0,3% en 2019 a una expansión del 0,2% anual en 2020, igualando la previsión elaborada por el Fondo Monetario Internacional (0,2%).

*Estas previsiones toman en cuenta la inestabilidad política reflejada durante octubre del pasado año y sus efectos sobre la producción del país. De igual manera, estas previsiones estarán atadas a la situación fiscal del Ecuador y una posible expansión de la producción petrolera del país."*

Como se puede deducir de la información macroeconómica presentada, el País vivirá nuevamente una etapa difícil por lo que la administración está obligada a actuar con prudencia, austeridad y eficiencia en el manejo de todos los asuntos de la Empresa.

## **2. ASPECTOS OPERACIONALES**

Este año el portafolio Rb HIHO y Jaspe estuvo disponible todo el año, RB Health lo mantuvimos hasta abril.

Ante la necesidad de mejorar el Margen Bruto y desarrollar otras categorías de Rb y Jaspe, resolvimos implementar el "**PROYECTO DE ATENCIÓN DIRECTA A MAYORITAS**" que consiste como su nombre lo indica, la atención directa a los principales mayoristas y autoservicios independientes (SMI) del país. Nos pusimos como objetivo atender a 200 puntos de venta a nivel nacional, logramos 196 clientes, con MB del 27%. Esta estrategia nos ha permitido conocer el nivel de rotación de nuestros productos y valorar la oportunidad para otras categorías.

Adicionalmente en julio concretamos:

- 1.- Sub distribución de la línea de cuidado personal de marca Henkel.
- 2.- Definimos el proyecto de fabricación con Co packers de nuestra línea propia de paños absorbentes y esponjillas metálicas, bajo el nombre Cleanfull.
- 3.- En septiembre iniciamos la venta de productos de cuidado femenino marca Healthy Girl, importada por ICCO..
- 4.- En octubre concretamos la representación de la empresa argentina Baires fabricante de alimento de mascotas.

### **2.1. Resultados de Ventas Frente al Año Anterior**

El resultado de ventas del año 2019, estuvo muy impactado por la contracción de la demanda principalmente en grandes superficies, generada por la crisis económica que como resultado produjo una elevada tasa de desempleo y empleo inadecuado

que estuvo en el orden del 61,7%. Adicionalmente el paro de octubre convocado por el sector indígena ante la intención del gobierno de eliminar los subsidios al combustible que paralizó al país durante 12 días, aportó de manera negativa al desempeño de la compañía frente al año 2018. Lo positivo fue la recuperación del Margen Bruto que paso de 20,7% 2018 al 21,9 % al finalizar el 2019 total compañía, es decir todos los canales.

### RESUMEN COMPARATIVO DE VENTAS 2018 vs. 2019

CATEGORIA	2018 ( R )		2019 ( R )		% VARIACION	
	UN	VAL	UN	VAL	UN	VAL
RECKITT BENCKISER	5.395.466	9.426.234	5.203.750	8.995.633	-3,55%	-4,57%
JASPE	157.750	157.108	140.531	153.494	-10,92%	-2,30%
SUPER-MAX	1.649	7.948	301	3.416	-81,75%	-57,02%
HENKEL	-	-	8.189	21.366	NA	NA
<b>TOTAL</b>	<b>5.554.865</b>	<b>9.591.291</b>	<b>5.352.771</b>	<b>9.173.909</b>	<b>-3,64%</b>	<b>-4,35%</b>

## 2.2. Participación de Ventas por Línea y Canal

### PARTICIPACIÓN DE VENTAS POR CANAL (%)

CATEGORIA	ASS	TRAD	TOTAL %
RECKITT BENCKISER	71	29	100
JASPE	62	38	100
SUPER-MAX	0	100	100
HENKEL	0	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

**Canal Moderno.** - La participación del Canal Moderno representa para Rb 71%, hemos experimentado un decrecimiento del 5% en este canal vs el 2018, generado

principalmente por el decrecimiento del 14% de SMX, el 4% de MSM y 9% en Fybeca, el resto de clientes crecen, pero no logran equilibrar la caída del principal cliente SMX. El decrecimiento de SMX se vio afectado principalmente por la categoría Air Wick, que RB discontinuó AW aerosol 4-1, también al final de año hubo rechazos de productos de esta categoría por fecha corta, adicionalmente SMX lanzó su marca propia de Aromatizadores con 29% de diferencial de precio, en la categoría Woolite se discontinuó un pack de Woolite+ Vanish, que el 2018 fue un éxito. También hubo desabastecimiento de la línea Pest control.

RECKITT BENCKISER	Acum 2019	Acum 2018	% Var.	Var. \$
LA FAVORITA	\$ 3.113	\$ 3.605	-14,00	-\$ 493
MEGA SANTA MARIA	\$ 598	\$ 622	-4,00	-\$ 24
KYWI	\$ 468	\$ 409	14,00	\$ 59
EL ROSADO	\$ 1.255	\$ 1.141	10,00	\$ 114
TIA	\$ 480	\$ 470	2,00	\$ 10
CORAL	\$ 391	\$ 391	0,00	\$ 1
FYBECA	\$ 60	\$ 66	-9,00	-\$ 6
DIFARE	\$ 21	\$ 16	32,00	\$ 5
OTROS	\$ 36	\$ 27	32,00	\$ 9
<b>TOTAL VENTAS 2019</b>	<b>\$ 6.422</b>	<b>\$ 6.748</b>	<b>-5,00</b>	<b>-\$ 326</b>

**Canal Tradicional.** - En este canal el decrecimiento vs el 2018 es 3%, pero gracias al desarrollo de atención directa al canal Mayorista y SMI logramos mejorar el margen Bruto en 2,78% en todo el canal que incluye distribuidores y canal de atención directa. El objetivo de MB fue 30%, pero debido a la demora en el cambio de lista con el cual se manejaba al canal, que era lista distribuidor y esto sucedió en mayo el Mb logrado fue 27%.

A continuación, el reporte por zonas de este canal, que incluye

ZONA	Presup. Ventas	VNT 19	VNT 18	UTIL B 19	UTIL B 18	MARGEN BRUTO 19	MARGEN BRUTO 18	VNT / PPTO	19/18
SIERRA NORTE	1.118.588	1.064.060	1.058.863	249.973	221.663	23,49%	20,93%	95,00%	100,00%
SIERRA CENTRO	527.032	347.006	385.874	77.743	76.776	22,40%	19,90%	66,00%	90,00%
COSTA	846.142	663.993	699.501	165.801	152.119	24,97%	21,75%	78,00%	95,00%
AUSTRO	679.852	611.201	616.317	137.984	121.748	22,58%	19,75%	90,00%	99,00%
<b>TOTAL</b>	<b>3.171.614</b>	<b>2.686.260</b>	<b>2.760.555</b>	<b>631.501</b>	<b>572.306</b>	<b>23,51%</b>	<b>20,73%</b>	<b>85,00%</b>	<b>97,00%</b>

Existe una pequeña diferencia de 31K entre el valor reportado en el cuadro comparativo ventas 2018vs 2019 con la sumatoria de total ventas de CM y CT, ya que en el primero no se toma en cuenta la venta de RB Health, Henkell e ICOO en el canal farmacias

### **2.3. Variación de ventas en % 2018 vs 2019 por línea**

#### **VARIACIÓN DE VENTAS vs AÑO PASADO (%)**

<b>CATEGORIA</b>	<b>AS</b>	<b>TRAD</b>	<b>TOTAL</b>
RECKITT BENCKISER	-4,80	-3,76	-4,56
JASPE	-19,29	-4,83	-2,30
SUPER-MAX	0,00	-6,40	-57,00
<b>TOTAL</b>	<b>-5,19</b>	<b>-2,22</b>	<b>-4,35</b>

El desempeño de las líneas de negocio durante el 2019, se aprecia un Canal Moderno decreciendo el 5,19%; Canal Tradicional decrece 2,2%, este desempeño genera un decrecimiento total del 4,35 % a nivel compañía.

### **3. RECKITT BENCKISER:**

En febrero nos notificaron que la línea de Health sería manejado directamente por Rb Health, a partir de abril, esto implicó en nuestro negocio US\$1,2MM. menos de ventas. En noviembre fuimos informados de una modificación del clúster regional a partir de Diciembre del 2019, que está conformado por Ecuador, Perú y Bolivia, cuya gerencia regional está con base en Lima. Adicionalmente a fines de diciembre nos notificaron que, como parte de la restructuración, el SMX será manejado por Rb directamente, luego de algunas negociaciones logramos que este cambio se postergue de marzo a junio del 2020, la pérdida de este cliente tiene un impacto en nuestro negocio de más US\$3,1MM es decir que la afectación a la distribución de Rb para el 2020 es de US\$4.3MM. sumando SMX y Rb Health.

### 3.1. Ventas Comparativas 2018 vs 2019 por Categoría

#### VENTAS COMPARATIVAS RECKITT 2018 vs. 2019

CATEGORIA	% VARIACION	
	UN	VAL
AIR CARE (Air Wick)	-19,87	-9,69
FABRIC TREATMENT (Vanish)	13,69	11,51
GARMENT CARE (Woolite)	-5,23	-0,76
FURNITURE CARE (Mansión)	-12,68	-11,61
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	-14,79	-13,69
DESINFECTIOIN (Lysol)	30,02	38,01
LAVATORY (Harpic)	10,70	20,32
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	-49,30	-47,23
POWERCLEANERS (Easy Off)	-24,54	-26,94
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	-4,53	-9,77
<b>TOTAL</b>	<b>-3,55</b>	<b>-4,57</b>

Vemos un crecimiento muy importante en Vanish gracias al mejor desempeño del canal Tradicional que crece el 19,2%. La categoría Desinfección tiene un gran desempeño en el canal institucional principalmente clientes Odontológicos. Respecto a las categorías Air Wick el decrecimiento se genera en el SMX que es el principal cliente de esta categoría debido a lo expuesto en el punto 2.2 sección canal moderno. En lo referente a Shoe Care el decrecimiento viene de forma constante desde el 2018. Según Rb hay un cambio en el hábito de uso de esta categoría, que se está sintiendo a nivel global.

### 3.2. Mezcla de Productos

En cuadro a continuación podemos apreciar que el 80% del negocio está concentrado en 4 categorías, ganando participación en relación al año 2018, Fabric Treatment, Garment Care, Desinfección, las categorías más importantes que pierden participación en el negocio son Shoe Care y Air Care.

## MEZCLA DE PRODUCTOS RECKITT

(%)

CATEGORIA	2018 ( R )	2019 ( P )	2019 ( R )
AIR CARE (Air Wick)	21,65	21,21	20,49
FABRIC TREATMENT (Vanish)	21,60	23,78	25,24
GARMENT CARE (Woolite)	13,51	17,01	14,05
FURNITURE CARE (Mansión)	3,12	2,75	2,89
SHOE CARE (Cherry, Griffin)	22,18	19,46	20,06
DESINFECTION (Lysol)	5,13	6,34	7,42
LAVATORY (Harpic)	1,42	1,81	1,79
PEST CONTROL (Rodasol, Mortein)	4,71	2,64	2,60
POWERCLEANERS (Easy Off)	4,76	3,45	3,64
SPECIALTY CLEANERS (Brasso, Silvo, EO Hornos)	1,93	1,54	1,83
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

### 4. PRODUCTOS JASPE

A continuación, los resultados de ventas del 2019 donde apreciamos decrecimiento del 10,92% en unidades y 2% en valores, hubo algunas razones para este desempeño, quiebre de stock en paños color x3; demora en reactivar el código de Jaspe pisos en SMX no se consiguió la codificación en Mi Comisariato, ni en TIA, Los vendedores del Canal tradicional no le pusieron mucho foco a la línea. Durante el 1er semestre. Respecto a Jaspe zapatos la referencia Eco Brillo se la vendió en promoción 1+1, a TIA el 2018 generó muchas unidades, y bajos valores, por ello el decrecimiento de unidades superior al de valores.

El apoyo de Mercadeo a esta categoría se sintió el 2do semestre, con actividades que apoyaron la venta de Jaspe Esponjas por ello el resultado positivo.

Supermax es una línea descontinuada y la gestión de ventas está enfocada en liquidar el inventario existente. Henkel entró al portafolio en julio, no hubo mayor apoyo de parte del proveedor y decidimos descontinuar la línea por bajo margen.

**VENTAS COMPARATIVAS OTRAS LÍNEAS  
2018 vs. 2019**

CATEGORIA	% VARIACION	
	UN	VAL
PAÑOS DE SECADO	-5,22	1,52
LIMPIEZA DE COCINA	58,79	52,01
LIMPIEZA DE ZAPATOS	-54,95	-25,43
TOTAL JASPE	-10,92	-2,0
TOTAL SUPER-MAX	-81,75	-57,02
<b>TOTAL</b>	<b>-6,51</b>	<b>8,01</b>

**5. RELACIONES CON SOCIOS COMERCIALES**

- **Reckitt Benckiser:** Hubo un nuevo cambio, crearon un nuevo clúster conformado por Ecuador, Perú y Bolivia, Rodrigo Salinas es el nuevo ejecutivo responsable de esta región con base en Lima. En diciembre nos informaron que atenderían directo a Corporación Favorita C.A., a partir del mes de marzo 2020, luego de una larga negociación extendieron el plazo hasta el 30 de Junio 2020.
- **Reckitt Benckiser Health.** - En marzo nos notificaron que la distribución de Health la asumía directamente Rb Health a partir del abril.
- **Jaspe.** - Mantenemos una muy buena relación comercial con esta empresa.

**Nuevos Negocios. -**

**Co distribución de Henkel en el canal Tradicional.** - Fuimos contactados por "Las Fragancias" distribuidor oficial para Ecuador con el fin de que asumamos la distribución compartida con Quifatex para el canal tradicional, la relación no prosperó porque los productos claves para el canal tenían un Margen Bruto muy malo.

**Tit Can Gross.** - Es la marca de alimento de mascotas que concretamos la distribución para Ecuador, una vez requeridos los documentos para iniciar los trámites de registro sanitario no pudieron cumplir con los requisitos exigidos por la

autoridad sanitaria , por lo que inicié la búsqueda de otro proveedor, perdimos más de 6 meses.

**Baires.** - Ubiqué esta empresa argentina que se especializa en la producción de alimentos de mascotas, concretamos las marcas, esperamos arrancar el 1er semestre del 2020.

## **6. PERSONAL**

En julio nuestro Gerente de ventas de canal Moderno Carlos Muñoz, presentó su renuncia, la posición no fue reemplazada, creamos la posición de Gerencia Nacional de ventas que fue asumida por el gerente nacional de ventas de canal Tradicional. En el área Contable hubo algunos cambio así como en servicios de mercadeo, estos últimos no fueron reemplazados, en diciembre se resolvió disminuir el equipo de mercaderistas.

Cerramos el año con 45 personas en nomina.

## **7.- OPERACIÓN LOGÍSTICA**

Iniciamos la negociación de la renovación de contrato logístico con Yobel Logistic S.A., no fue posible renovarlo por el incremento a la tarifa general y de otros servicios propuestos por el operador. Por lo tanto, identificamos después de una ardua tarea del departamento de Logística al nuevo operador Loginet S.A., el mismo que inició sus servicios el 2 de enero del 2020.

## **8. SITUACIÓN FINANCIERA**

La reducción de ventas vs 2018 es de US\$417k está compuesta por US\$326k que corresponde a RB canal moderno, US\$74k reducción de ventas de Canal Tradicional.

Hicimos ajustes en los gastos en US\$262K, pero tuvimos un incremento de los gastos financieros, administrativos y logísticos por US\$129K, es decir el ajuste posible fue de US\$133K, insuficiente para compensar el valor del MB que la venta perdida nos hubiese generado. La Compañía genera una pérdida de US\$ 164K , el 66% de este resultado se debe el principalmente a la afectación de las ventas en mes de octubre producto del paro indígena.

## 8.1. Índices Financieros

Los principales índices financieros a continuación:

### INDICADORES MENSUALES

<b>INDICADORES FINANCIEROS (MES)</b>	<b>LIQUIDEZ</b>	Current ratio	1,40
		Quick ratio	1,10
		Working Capital (\$M)	1.207
	<b>RIESGO</b>	Debt to equity ratio	2,50
		Margen neto de ganancia	-3,90%
		Retorno sobre la inversion	-16,50%
	<b>RENTABILIDAD</b>	Margen EBITDA	-1,30%
		Ventas sobre activos	2,39
		Retorno sobre los activos	-4,70%
	<b>PRODUCTIVIDAD</b>	Rotación de inventario	45
		Rotación de cuentas por cobrar	67
		Rotación de cuentas por pagar	44
Ciclo financiero		69	
Por colaborador		224.392	

Fuente : Dept. Financiero

- **Capital de Trabajo.** - Es óptimo para el funcionamiento de la compañía y para cubrir sus obligaciones con terceros.
- **Índice de liquidez.** – Virumec S.A., cuenta con suficientes recursos para para cubrir sus deudas de corto plazo.

Para más información financiera remitirse al Informe de Auditoria.

## **9. CONCLUSIONES**

La constante reducción de portafolio de nuestro principal proveedor Rb, agravado por la decisión de manejar a nuestro principal cliente SMX, nos pone una situación de tremenda fragilidad. Contamos con una estructura muy profesional y costosa que se ha venido incorporando por solicitud de Rb y que hoy la nueva administración para el país considera que no es necesaria.

El plan de atención directa lanzado en marzo no tubo los resultados planificados por la demora de ubicar y codificar los productos en estos clientes. Esta demora se produce porque el cliente se toma mucho tiempo para entregar los documentos obligatorios para otorgarles un cupo de crédito. Otro factor que impidió logra los objetivos de "ATENCIÓN DIRECTA MAYORISTAS" fue que el alto inventario que manejan los distribuidores por la agresivas promociones de Shoe Care planteadas por Rb, que al ingresar a atender en forma directa a estos clientes, se podía generar una devolución y poner en riesgo la distribución en el resto del canal, mayorista, Virumec no tiene la capacidad con la estructura que tenemos en el Canal Tradicional de atender a todos los mayoristas del país, por ello nuestro objetivo siempre fue atender el Pareto de cada distribuidor.

Adicionalmente nuestro departamento de mercadeo se toma mucho tiempo para realizar el análisis de los productos nuevos, ya que su foco ha sido Rb. La incorporación de nuevas líneas de productos con margen equivalente al que teníamos con la línea de licores es fundamental para la sobrevivencia de la compañía a finalizar 2020. Espero que logremos lanzar alimento de mascotas, definir y registrar el nombre de los productos de cuidado femenino durante el 2020.

## **10.- AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todo el personal en los diferentes departamentos por el apoyo incondicional para el normal desarrollo de las actividades. También al invaluable apoyo de la Presidencia Ejecutiva al Dr. Francisco Páez que siempre está disponible y aportando positivamente en la búsqueda de alternativas de solución.

Saludos cordiales,

  
**José Iván Gallegos Chiriboga**  
Gerente General  
Virumec S.A.