INFORME DE GERENCIA

AUDESUR S.A.

EJERCICIO ECONOMICO 2010

4 de Marzo del 2.011

Señores Accionistas

En Diciembre del 2.010 cumplimos 4 años 11 meses de operación en el sur de Quito como Distribuidores Autorizados de Ayasa para las Marcas Nissan y Renault. Durante este año se amplió la operación a Guayaquil.

A continuación una síntesis de la situación y resultados del año, con el correspondiente análisis y recomendaciones

DETALLE DE ACCIONISTAS DE AUDESUR

ACCIONISTAS	Nuevo capital Suscrito y pagado	Acciones	Valor nominal	Porcentaje
ACOSTA TORAL DANIEL	$ 6,000.00	6,000	$ 1,00	1%
ACOSTA TORAL JAVIER	$ 6,000.00	6,000	$ 1,00	1%
ACOSTA TORAL JUAN PATRICIO	$ 6,000.00	6,000	$ 1,00	1%
ARTEAGA LEÓN GABRIELA	$ 72,000.00	72,000	$ 1,00	12%
ARTEAGA LEÓN JUAN FERNANDO	$ 72,000.00	72,000	$ 1,00	12%
ARTEAGA LEÒN MARÍA ALEXANDRA	$ 72,000.00	72,000	$ 1,00	12%
ARTEAGA VALDIVIEZO FERNANDO RAFAEL	$ 156,000.00	156,000	$ 1,00	26%
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA	$ 210,000.00	210,000	$ 1,00	35%
TOTAL	**$ 600.000,00**	**600,000**	**$ 1,00**	**100%**

Originalmente el Capital de Audesur era de 300.000 USD. Se aumentó este capital en este año 2.010, según detalle.

ACCIONISTAS	Capital inicial	Aumento Utilidades no distribuidas	Nuevo Aporte
	Valor $		Valor $
ACOSTA TORAL DANIEL	$ 3,000.00	$ 1,200.00	$ 1,800.00
ACOSTA TORAL JAVIER	$ 3,000.00	$ 1,200.00	$ 1,800.00
ACOSTA TORAL JUAN PATRICIO	$ 3,000.00	$ 1,200.00	$ 1,800.00
ARTEAGA LEÓN GABRIELA	$ 36,000.00	$ 14,400.00	$ 21,600.00
ARTEAGA LEÓN JUAN FERNANDO	$ 36,000.00	$ 14,400.00	$ 21,600.00
ARTEAGA LEÒN MARÍA ALEXANDRA	$ 36,000.00	$ 14,400.00	$ 21,600.00
ARTEAGA VALDIVIEZO FERNANDO RAFAEL	$ 78,000.00	$ 31,200.00	$ 46,800.00
AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. AYASA	$ 105,000.00	$ 42,000.00	$ 63,000.00
TOTAL	**$ 300.000.00**	**$120.000,00**	**$ 180.000.00**

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

ENTORNO NACIONAL 2.010

El año 2.010 representó un año de grandes expectativas para el sector automotriz que venía de un año controlado por el gobierno (cupos de importación). Se estimó el mercado originalmente en 90.000 unidades y terminó siendo un año record con 131.927 unidades. Superando incluso el resultado del 2.008 (111.859 unidades)

El Gobierno pudo sobrellevar la economía del Ecuador gracias a la rápida recuperación del precio del petróleo, logró aumentar su producción petrolera, aumentó la recaudación tributaria, nueva deuda externa y por ultimo utilizo sus ahorros y los del IESS para cubrir la balanza comercial.

En el 2.010 el Ecuador tuvo un crecimiento orgánico de la economía del 3.4% (crecimiento de la población 3.2%), uno de los más bajos de la región (sin contar con Venezuela). Durante este año el Gobierno se convirtió en el motor de la economía.

Sin embargo se ha notado un deterioro en el sector productivo, para el gobierno una de las mayores preocupaciones ha sido el nivel de desempleo y sub-empleo, se estima que existen más de 265.000 desempleados y alrededor de 2`000.000 de sub-empleados. Pero fue el gobierno el mayor generador de empleos que aumento su nomina en más de 100.000 nuevos funcionarios desde que inicio su período.

Al gobierno le preocupa los niveles de inseguridad que existen en el país y que no han sido capaces de controlar, lo que ha afectado su imagen.

El principal problema es el déficit fiscal, esto se ve afectado por el aumento de importaciones y dentro de esto los vehículos y especialmente los híbridos han contribuido negativamente. Otro problema son los subsidios y los combustibles.

SUBSIDIOS (Mill $)

Bono Solidario	751
IESS etc...	827
Vivienda	356
Eléctrico	171
Combustibles	2571
Urea	61
BNF	31
Otros	52
TOTAL	4820

Fuente: OPF

SUBSIDIO A LOS COMBUSTIBLES

	TOTAL	Gas	Diesel	Gasolina
2004	4	203	71	-270
2005	728	293	318	117
2006	1074	390	500	184
2007	1425	530	607	288
2008	1890	556	937	397
2009	1084	309	539	236
2010	1915	405	1100	410

PRECIO COMBUSTIBLES SIN SUBSIDIO
($ por Galón)

	Actual	Ajustado	Ajuste (%)
Extra	1,8	2,7	50
Super	2	2,9	45
Gas	1,6	15	838
Diesel 1	1	2,4	140
Diesel 2	1	1,9	90

Todos estos datos, hacen evidente que las futuras acciones del gobierno son las de frenar las importaciones, eliminar los subsidios o por lo menos focalizarlos.

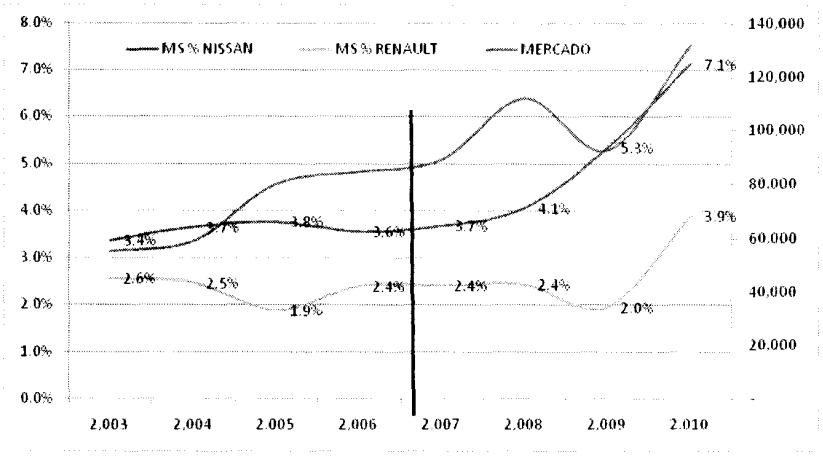
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

El sector automotriz está muy expuesto al análisis público por los efectos de salida de divisas, consumo de subsidios, no ingreso tributario por híbridos y por la congestión del tráfico por un aumento "desmedido" de autos. Según los analistas gubernamentales.

MERCADO AUTOMOTRIZ

Las marcas Nissan y Renault han sido las marcas que más han capitalizado resultados en este año, donde han logrado mejorar sus participaciones (market share).

	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007	2,008	2,009	2,010
MERCADO	54,877	58,676	79,865	84,424	88,972	111,859	92,363	131,927
MS % NISSAN	3.4%	3.7%	3.8%	3.6%	3.7%	4.06%	5.33%	7.13%
MS % RENAULT	2.6%	2.5%	1.9%	2.4%	2.4%	2.4%	2.0%	3.9%



Como se puede ver la tendencia de aumento de participación en el mercado de Nissan se ha duplicado en dos años (desde el 2.007). Desde un 3.7% a 7.1%.

En el caso de Renault después de haber sufrido una seria reducción de su participación en el año 2.009 (cupos y aranceles) se evidencia una muy positiva recuperación en su presencia en el mercado. Llego a tener el 3.9%.

Es necesario anotar que AYASA consiguió 11% de participación acumulada, lo que la convierte en el 3er. Grupo en el mercado, por debajo de GM y Hyundai.

El resultado del 2.010 puede explicarse por algunos motivos:

- Mercado represado por cupos del 2.009
- Alta liquidez de los bancos (facilidad de obtener créditos)
- Renovación del parque de autos (demanda natural)
- En Diciembre la expectativa generada por la subida de aranceles

Bajo cualquier análisis es claro que el comportamiento del mercado ha superado las expectativas iníciales.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

RESULTADOS AUDESUR S.A. 2.010

VENTA DE VEHICULOS

Como ya se menciono, el año 2.010 tuvo un incremento sustancial de ventas.

Audesur vendió un total de 1.268 unidades. Esto representó un 128% de incremento en ventas vs el año anterior. El principal incremento se obtiene en Renault y se tiene un aporte del 10% del total de ventas obtenido por el nuevo punto de Guayaquil con solo 3 meses de operación.

La participación de mercado de Audesur acumulada es del 0.96% a nivel nacional.

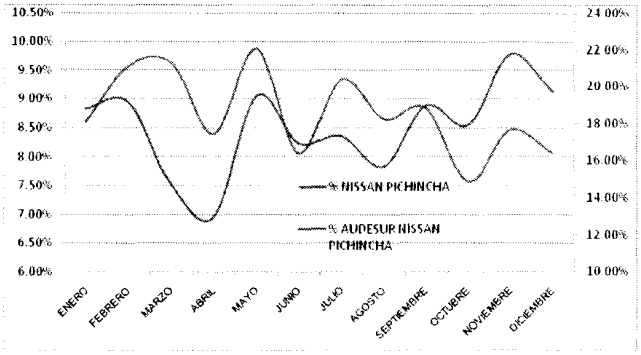
NISSAN	492	0	827	67
RENAULT	65	0	314	60
TOTAL	**557**	**0**	**1141**	**127**
ACUMULADO	**557**		**1268**	

Análisis Nissan

Para el año 2.010 con la marca Nissan se firmaron dos BP en el año, esto debido al incremento de ventas.

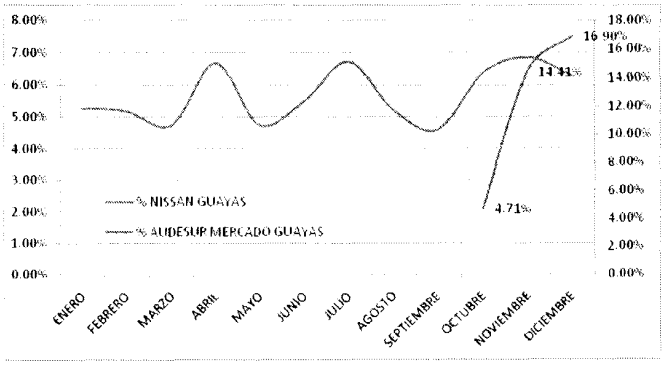
	INICIAL (Ene - Dic	ACTUALIZACION Ene - Dic	MS (%)	Real	MS (%)
BP QUITO	619	764	1.66%	827	1.56%
BP GUAYAQUIL (apertura julio)	86	75	0.73%	67	0.83%

El cumplimiento de BP en Quito supero el número de unidades pero no se logro llegar al objetivo de participación de mercado, este incumplimiento fue debido a las altas ventas en Diciembre del mercado y que el peso de Pichincha subió (2.6% pp vs el histórico).



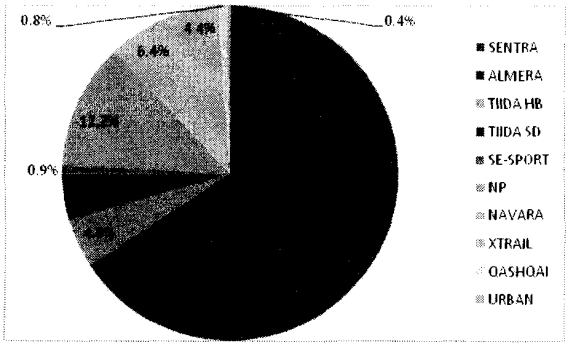
Sin embargo, como se puede ver la participación de Nissan en Pichincha ha presentado una tendencia a la baja y el peso de Audesur dentro de las ventas de Nissan Pichincha he tenido una tendencia al alza. El aporte de ventas de Audesur cada mes ha sido mayor.

En Guayaquil se logro representar el 17% de las ventas de la plaza ya en el tercer mes de participación, igualando el peso promedio de Audesur en Pichincha.



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

Para la gestión de Guayaquil el número obtenido vs. el BP muestra una diferencia de 8 unidades pero se debe considerar solo la gestión de 3 meses de ventas, lamentablemente el plan inicial contemplaba un arranque desde Julio, pero por inconvenientes con AEROPLAZA (permisos de construcción) no se logro el objetivo.

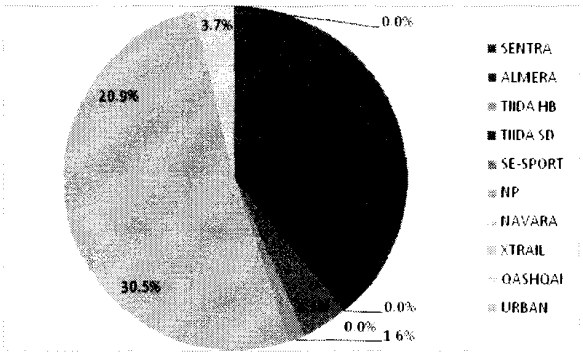


Guayaquil se nota un comportamiento totalmente diferente.

Esto va a ayudar a que la dependencia de Sentra disminuya y genere un mejor balance de todos los modelos de la línea. Los principales productos son: Navara, Almera y X-Trail.

Considerando las ventas de Audesur, todavía se nota una gran concentración de Sentra en nuestro mix de ventas, 60% del total, esta es una dependencia que no se ha logrado revertir. En Pichincha Audesur vende el 25% del volumen de Sentra.

Si lo comparamos el mix de Audesur en



Análisis Renault

Con la marca Renault se firmó un BP. Este plan comprometía para Quito 213 unidades y para Guayaquil de 85 unidades, totalizando 298 unidades y un aporte de Audesur del 7% sobre las ventas totales de Renault.

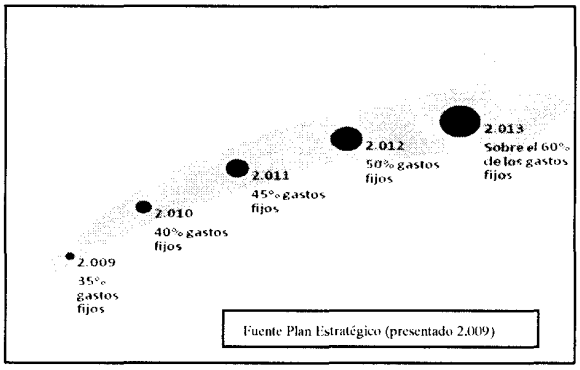
Se llego a vender 374 con un aporte a la marca del 9.5%. Para Quito el aporte de marca fue del 18% promedio. Guayaquil llego en el mes de diciembre a aportar con el 18.8% de las ventas de la plaza.

Este aporte evidencia un importante repunte en las ventas de la marca Renault. Este cambio se dio a partir de la creación de la Gerencia Comercial de la marca. Esta fue una decisión al diagnosticar que la fuerza de ventas no lograba ser 100% especializada, separada de Nissan por contar con una sola Gerencia responsable. Este cambio dio sus resultados de manera inmediata, permitiendo darle mayor independencia y agresividad a la gestión. Esta decisión de Audesur pronto fue replicada a otros puntos de venta de la red externa de Ayasa. En Guayaquil se aplico esta división desde el arranque.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

SERVICIO: REPUESTOS, TALLER, LLANTAS y ACCESORIOS

Dentro de nuestro plan estratégico se planteo que el taller debe generar un nivel de ingresos que de seguridad a la operación general. Nuestro objetivo para el 2.010 era llegar a cubrir el 40% de los gastos fijos, esto sin tomar en cuenta el incremento de gastos por el aumento de la operación de Guayaquil.



La tendencia de la abosrcion se mantenia ascendente hasta el mes de octubre donde se consiguio el objetivo planteado con el 42% de los gastos fijos cubiertos por taller. Sin embargo desde Octubre se nota una reduccion, esto por el incremento de gastos por la operación de Guayaquil. Sin embargo considero que tan pronto el taller de guayaquil este en ritmo la absorciòn se recuperara y se podrà seguir con el plan fijado. La absorcion final de taller sobre gastos fijos llego a ser del 29.8%.

	Objetivo absorcion fijos	Absorcion taller sobre fijo	Absorcion taller sobre variable	Absorcion total negocios (taller + accesorios + llantas)
ENERO	40%	34.1%	24.0%	42.0%
FEBRERO	40%	27.0%	19.3%	27.0%
MARZO	40%	28.3%	20.9%	28.7%
ABRIL	40%	38.8%	26.6%	41.4%
MAYO	40%	32.4%	22.4%	36.2%
JUNIO	40%	32.6%	21.4%	34.5%
JULIO	40%	32.1%	20.9%	43.3%
AGOSTO	40%	33.1%	22.3%	39.5%
SEPTIEMBRE	40%	42.7%	25.5%	48.2%
OCTUBRE	40%	29.7%	19.4%	40.1%
NOVIEMBRE	40%	18.8%	13.1%	31.2%
DICIEMBRE	40%	20.3%	11.5%	37.5%
TOTAL	40%	**29.8%**	**19.6%**	**37.7%**

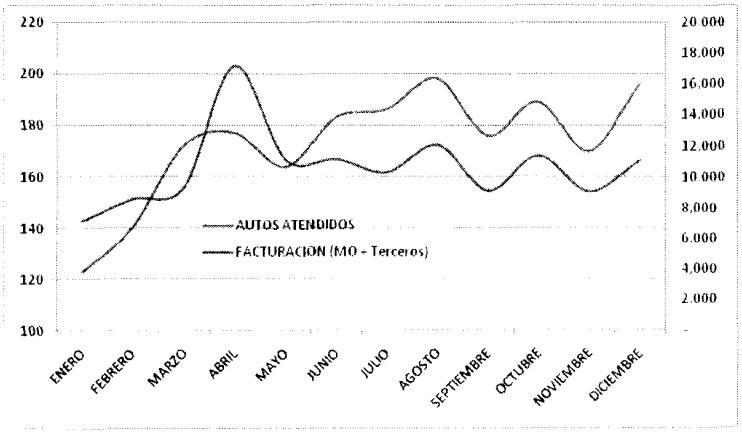
Adicionalmente se ha manejado otros indicadores de absorcion. El indicador mas sobresaliente es la absorcion obtenida con los ingresos de taller, accesorios, llantas que llego a cubrir el 37.7% de los gastos fijos y variables.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

Para conseguir estos valores se ha trabajado en varios frentes.

TALLERES DE SERVICIO.

En el area de talleres se han obtenido mejoras significativas en la entrada de vehiculos, sin embargo todavia existe una capacidad instalda sub utilizada. Se atendio 2.074 autos en el año con un promedio diario de 8.23 autos, esto representa un 20% mas de lo presupuestado (1.716 autos).



Las actividades para obtener una mejor retencion de vehiculos que se impulsaron durante este año fueron:

- Presencia del taller en la entrega de los autos.
- Charlas de capacitacion y formacion conjuntas entre comercial autos y taller, para explicar las ventajas y

beneficios de un taller autorizado.

- Capacitacion a los asesores de taller para que manejen de mejor manera las herramientas de agendamiento y cita previa con los clientes.
- Progama de precio promocional para vehiculos de transporte publico (taxis), uso de combos, trabajo en tiempo reducido (30 minutos), sin cita.
- Serivicio de taxi.
- Presentacion del centro de colisiones como un servicio adicional
- Elaboracion de material promocional del taller: hojas volantes, correo electrico
- Linea gratuita para citas 1-800- AUDESUR
- Promociones de taller: diagnosticos gratuitos, paquetes de accesorios con beneficios, etc
- Llamadas de seguimiento a citas y a clientes que han dejado de asistir para recuperarlos.

Dentro de talleres se sigue viendo la alta influencia negativa que representa la venta de vehiculos Sentra para taxi. El 46% de todos los autos vendidos en el año de las dos marcas, fue para uso de taxi. Esta alta incidencia hace que la generacion de clientes potenciales para taller se vea afectada.

Nuestra retencion ha tenido un claro comportamiento de mejora durante el año, pero todavia se mantiene bajo el objetivo (impacto de taxis).

	RETENCION OBJ (1.57)	UIO
ENERO	0.89	1663
FEBRERO	1.01	1663
MARZO	1.24	1663
ABRIL	1.28	1663
MAYO	1.18	1663
JUNIO	1.32	1663
JULIO	1.34	1663
AGOSTO	1.43	1663
SEPTIEMBRE	1.27	1663
OCTUBRE	1.36	1663
NOVIEMBRE	1.23	1663
DICIEMBRE	1.41	1663
TOTAL	1.25	

Se facturo US$ 94.937 en mano de obra y US$ 32.557 en terceros.

El taller de servicio de Guayaquil cuenta con todas las facilidades para atender al publico, pero por su corto periodo de operación no se han registrado ingresos significativos todavia. Se espera incrementos de volumen cuando los autos ya vendidos lleguen a los kilometrajes de mantinimiento, primer chequeo de 5.000 km se estima para el mes de Enero 2.011.

REPUESTOS

En el negocio de repuestos tenemos varios frentes: consumo de repuestos por taller, venta de repuestos por mostrador, consumo de repuestos centro de colisiones, venta a mayoristas.

Lamentablemente nuestro sistema y por el plan de cuentas actual no podemos discriminar los volumenes de movimiento por cada area de tal forma que nuestro control de presupuesto vs real es referencial.

	OBJETIVO	REAL	var
Taller	155,375		
Mostrador	66,000		
Colisiones	236,016		
Mayorista	216,000		
Total	**673,391**	**593,948**	88.2%

Si bien no logramos nuestro objetivo de facturacion de repuestos en el 2.010 si comparamos vs el consumo del año 2.009 que fue de US$ 369.573 podemos ver un incremento total del 61%, lo que evidencia un significativo aumento en el volumen de consumos.

Durante este año se manejo el inventario de repuestos tratando de mantener una eficiencia financiera por rotacion y un criterio de mayor abastecimiento para mejorar la capacidad de respuesta.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

	NISSAN			RENAULT		
	INVENTARIO	VENTAS	MOS	INVENTARIO	VENTAS	MOS
ENERO	25,695.82	31,487.10	0.82	12,478.82	6,378.97	1.96
FEBRERO	26,122.80	16,735.16	1.56	15,061.78	9,085.86	1.66
MARZO	39,712.25	18,293.19	2.17	13,353.15	7,715.96	1.73
ABRIL	40,858.23	29,894.99	1.37	12,035.11	19,556.29	0.62
MAYO	50,963.74	35,772.71	1.42	13,143.56	10,110.93	1.30
JUNIO	48,071.82	39,390.68	1.22	13,315.91	5,037.44	2.64
JULIO	46,774.11	37,006.96	1.26	16,528.81	7,731.27	2.14
AGOSTO	51,566.89	41,174.21	1.25	15,780.52	7,153.37	2.21
SEPTIEMBRE	47,501.89	46,525.00	1.02	16,174.60	31,811.56	0.51
OCTUBRE	44,403.85	46,677.05	0.95	16,959.27	8,114.01	2.09
NOVIEMBRE	62,113.80	33,354.26	1.86	21,695.11	9,644.91	2.25
DICIEMBRE	66,248.73	32,422.88	2.04	27,022.70	15,561.98	1.74
TOTAL	**550,033.93**	**408,734.19**	**1.35**	**193,549.34**	**137,902.55**	**1.40**

En el área de repuestos se hizo algunos cambios administrativos y estructurales. Al inicio solo se contaba con un bodeguero para manejar repuestos, pero con la apertura del Centro de Colisiones, el aumento del volumen y la apertura futura de Gye, se decidio en el mes de abril, armar un equipo mas sólido.

Se destinó un bodeguero para Colisiones, un bodeguero para mostrador y taller un Quito y se ascendio a personal interno para ser Jefe de Repuestos, encargado del analisis del inventario, preparacion de presupuestos, analisis de rotación y obsoletos.

Se espera que esta especialización permita lograr mejores resultados.

CENTRO DE COLISIONES

El centro de colisiones tuvo su primer año de operación completa. El flujo de autos ha mostrado una tendencia incremental, aunque todavia es variable. Dentro del analisis del Centro de Colisiones uno de los rubros que mas vario vs el ppto fue el margen a obtener por repuestos ya que las condiciones iniciales contemplaba un descuento a las aseguradoras del 10% y posteriormente cambio al 15%.

	OBJETIVO	REAL	var
Autos chocados	288	257	89.2%
Factura promedio	1,490	1,717	115.2%
Rentabilidad	40%	42%	105.0%
Facturacion (sin repuestos)	193,104	162,088	83.9%

Durante el año 2.010 nuestro mayor interés fue crear relaciones con las aseguradoras para poder generar el volumen necesario.

Dentro del volumen de autos que ingresan al taller tambien se mantiene un importante apoyo por los cambios de color (autos para uso de taxi) se llego a pintar un total de 141 unidades, esto es de mutuo beneficio tanto para la gestion comercial que puede ofrecer los autos en color amarillo y para el taller que se ha beneficiado por un volumen interesante cubriendo la capacidad instalada.

Otro rubro son los autos que se generan en el mismo taller y que no cuentan con seguro, se atendieron 102 unidades.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

En total el atendieron 500 unidades con un promedio mensual de 42 autos.

Se deben hacer los siguientes cambios y correctivos dentro del negocio de reparacion y siniestros:

- Para mejorar la rentabilidad se debe cambiar la figura del personal en prestacion de servicios a personal propio, esto mejora la rentabilidad, disminuye la rotación y sobre todo, cubre a la compañía por los inconvenientes de tener personal tercerizado.
- Para mejorar el tiempo de respuesta y poder reducir el tiempo de permanencia de los autos en taller se está generando la base historica de rotacion de repuestos con el fin de aumentar el inventario actual de repuestos de siniestros de 2 meses de inventario a 3.5 meses.
- Relacion con aseguradoras:
    - Hay que evaluar las condiciones negociadas con las aseguradores para ver si los descuentos se pueden manejar de manera discriminada: 10% a los autos de máximo 3 años y el 15% a los autos antiguos. Esto se debe negociar como marca y con el apoyo de AYASA.
    - Ampliar los acuerdos con mas aseguradoras y cortar la relacion con aquellas que no representan un buen negocio para AUDESUR.

Las instalaciones son muy funcionales, brindan las facillidades necesarias para manejar un volumen mensual de 100 unidades. En el 2.010 se tuvo una capacidad ocupada del 40%.

Los cambios administrativos que se realizaron fueron la contratacion de un Jefe de Colisiones, hasta el 3er. trimestre del año estaba a cargo del Gerente de Postventa y un asesor de colisiones, pero con el nuevo volumen y la proyección, se vió necesario armar un equipo dedicado y especializado.

LLANTAS

El negocio de llantas prometía ser muy interesante para el resultado economico del año 2.010. La marca Pirelli cuenta con una excelente imagen dentro del mercado pero por complicaciones de precios y problemas de aprovisionamiento de Ayasa nuestra gestion comercial se vio afectada.

Como una medida de contención se realizaron acuerdos con otros importadores de llantas para generar mas pedidos contra inventario de los proveedores. Esto limito los margenes y dificulto conseguir los volumenes esperados.

Gran parte de la gestion de venta se ha registrado con la venta de llantas a vehiculos nuevos. El 55% de la facturacion total registrada como llantas, corresponde a negocios generados por la venta de autos nuevos equipados.

Sin embargo se logro mantener la operación por sobre un punto de equilibrio. Se debe considerar fuertemente el futuro de esta linea de negocio.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

	OBJETIVO	REAL	var
Venta Externa	297,000	124,714	42.0%
Costos	261,360	99,589	38.1%
Descuentos		0	#¡DIV/0!
Margen en LLANTAS	**35,640**	**25,125**	70.5%
	12%	**20%**	

ACCESORIOS

Se creó una unidad autónoma de accesorios (unidad de negocio) con el fin de que se maneje a un nivel de Jefatura y no como un apendice de taller o comercial autos.

ACCESORIOS	OBJETIVO	REAL	var
Total Ventas	247,150	196,067	79.3%
Costos	153,233	119,202	77.8%
Descuentos	6,435	0	0.0%
TOTAL	**87,482**	**76,865**	87.9%
Rentabilidad	**35%**	**39%**	

El volumen inicialmente planteado no se consiguio. Los motivos detectados son:

- Para la marca Renault dificultad de conseguir accesorios que apliquen y baja posibilidad de equipar los autos, ya que vienen equipados de fábrica y están enfocados a un mercado principalmente de precio.
- En taller ha sido difícil conseguir que los asesores de taller entiendan la necesidad de los clientes y puedan armar un esquema de oferta agresiva.

La oportunidad que se dio fue:

- Con Nissan: la posibilidad de equipar los autos es mayor, en el caso de las camionetas no solo que la variedad de oferta facilita ofrecer accesorios, sino que también formó parte de la oferta al cliente, dando más valor y logrando diferenciaciones importantes. Facilitó la venta de unidades, redujo los descuentos o negociar de mejor manera y permitió ofrecer mayor variedad a los clientes.

Este comportamiento se ha repetido en la operación de Guayaquil, incluso hemos encontrado que la demanda de accesorios es mayor.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

Indicadores de Accesorios

Taller	OBJETIVO	REAL
Captación	10%	NA
Factura x Carro (USD)	250	233

VEHICULOS	OBJETIVO	REAL
Captación	50%	35% (Aprox.)
Factura x Carro (USD)	500	290

RECURSOS HUMANOS Y CAPACITACION

Para la Administración de Audesur siempre ha sido importante mantener una estrecha relación con cada uno de sus empleados, demostrando interés y preocupación por su vida laboral y personal. Con el incremento de la nómina en el 2010, temimos que esta cercanía se viera afectada ya que al ser más gente podíamos descuidar al recurso humano.

Por esta razón y con el afán de crear un sano y agradable ambiente laboral, organizamos todos los meses diferentes actividades de interés general en las que podíamos participar todos, inclusive las familias.
Entre las actividades que realizamos están: celebración de cumpleaños y aniversario de integración con un "pin" de reconocimiento por los años de servicio, festejo a los nuevos Padres, en verano se invitó a los hijos a conocer AUDESUR sus instalaciones y cada papá o mamá tuvo la oportunidad de explicar a sus hijos sus funciones y su aporte a la empresa. Se realizaron también varias actividades relacionadas con fechas importantes como día del trabajo, San Valentín, fiestas de Quito, navidad etc.
Ofrecimos charlas sobre temas de interés general como nutrición, salud, deporte, imagen personal, importancia del ahorro, entre otras.

En el tema de capacitación se dio mucha fuerza a la nivelación y refuerzo de los asesores comerciales con revisión de producto, mecánica y procesos.

Se dieron un total de 2.098 horas de entrenamiento y una inversión de US$ 26.030.

El taller de servicio siempre ha sido un tema de mucho interés para Audesur, este año se abrió la oportunidad de calificar un técnico en Electromecánica en Sofasa Colombia. Esta capacitación duro 6 semanas en Colombia con una inversión de casi 3.500 USD (las horas de esta capacitación no están incluidas en el detalle).

	TOTAL horas x area
POSTVENTA	667
COMERCIAL	1,027
ADMINISTRACION	187
COLISIONES	73
REPUESTOS	66
ACCESORIOS	14
LLANTAS	6
LOGISTICA	59
TOTAL horas Capaciacion	2,098

Se realizaron intensos programas de capacitación y entrenamiento al personal de Guayaquil para que entiendan los procesos internos y la

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

metodología a usar. Además de eventos de integración para poder tener un equipo motivado y preparado para afrontar este nuevo reto.

Adicionalmente recibimos capacitación y entrenamiento por parte de AYASA en diferentes áreas que contribuyeron a la formación continua de nuestro personal.

Terminamos el primer año de nuestro boletín mensual interno *"Noti-Surrrr"* el cual es muy esperado por los empleados ya que se comparte información de las actividades, nuevos empleados, y temas de interés general y de la empresa. Con este boletín también mantenemos informados a nuestro personal de todo el movimiento de la empresa (vinculo informativo Quito y Guayaquil).

PROCESOS

Para poder mantener un control y niveles de estandarización dentro de toda la operación de Audesur, y como parte de los requisitos de AS-DOS, se contrato un Master Kaisen, para el levantamiento de procesos de la compañía en todas las áreas, desde administración hasta la aplicación de los estándares de manejo de Nissan y Renault.

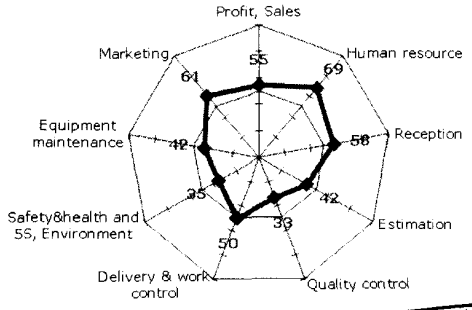
DOCUMENTACION
Requisitos certificacion PDI (Quito)
Auditoria 5s a Comercial (Quito)
Auditoria 5s a Postventa (Quito)
Auditoria 5s a Administracion (Quito)
Auditoria Fundamentales (Quito)
Auditoria OPG (Quito)
Control de C-3
Procedimiento de control de documentos
Prcedimeinto para realizar procesos
Proceso para solicitud de repuestos
Procedimiento para realizar pruebas de rutas Postventa
Procedimiento para realizar pruebas de Manejo Comercial
Procedimiento para tratamiento de reclamos
Manual de Reglamento interno
Politica uso de vehiculos de la compañía

Se han realizado auditorias periódicas de 5`s, aplicación de AS-DOS, reuniones para mejoramiento de los procedimientos, definición de formatos de control para registrar las diferentes tareas en cada una de las áreas de la oficina.

Esta es una tarea que recién hemos comenzado y su nivel de avance es bajo todavía.

Los resultados de algunas de las evaluaciones realizadas:

Evaluación BP_DOS (9-dic-2.010)



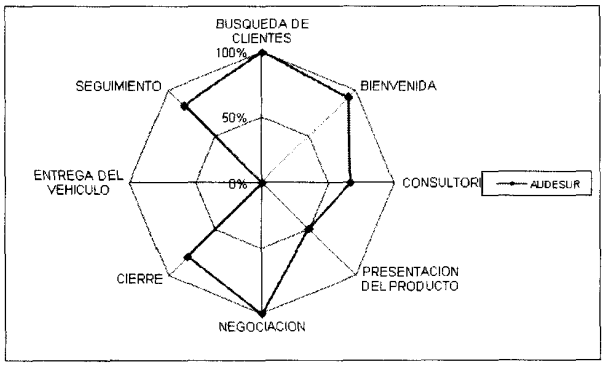
EVALUACION BP-DOS	Score
Profit, Sales	55
Human resource	69
Reception	58
Estimation	42
Quality control	33
Delivery & work control	50
Safety&health and 5S, Environment	35
Equipment maintenance	42
Marketing	61
	50.7

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

Evaluación EV2 FY 2.010 (9-dic-2.010)

Capítulo	Aplicables				Aprobados				Cumplimiento			
	I	II	III	Total	I	II	III	Total	I	II	III	Total
1. Administración	26	18	10	54	24	15	9	48	92%	83%	90%	**89%**
2. Recursos Humanos	23	15	8	46	20	12	6	38	87%	80%	75%	**83%**
3. Infraestructura	40	11	8	59	39	7	6	52	98%	64%	75%	**88%**
4. Medio Ambiente	5	0	3	8	4	0	2	6	80%		67%	**75%**
5. Operación de servicio.	86	39	6	131	76	32	3	111	88%	82%	50%	**85%**
6. Mercadeo	16	8	4	28	15	6	2	23	94%	75%	50%	**82%**
7. Operación de Repuestos	33	8	0	41	30	7	0	37	91%	88%		**90%**
8. Mayoreo de Repuestos	15	8	1	24	11	1	0	12	73%	13%	0%	**50%**
9. Accesorios	15	10	10	35	14	5	7	26	93%	50%	70%	**74%**
Total	259	117	50	426	233	85	35	353	90%	73%	70%	**83%**

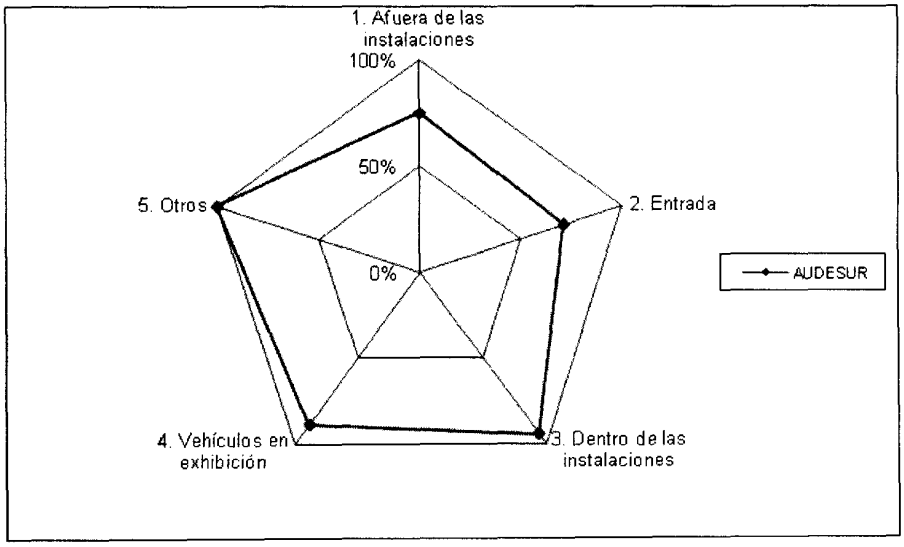
Evaluación DPR (jul-2.010)



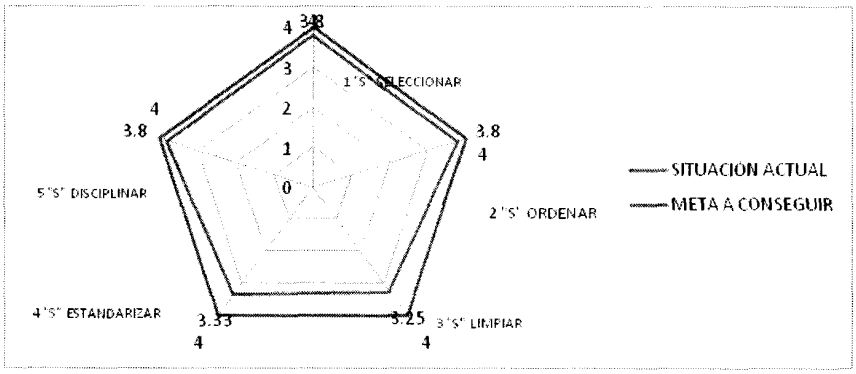
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

* Entrega de Vehículo no fue auditado

Evaluación OPG (jul-2010)



Evaluaciòn 5`S (18-ago-2010)



SITUACION FINANCIERA

En el área financiera Audesur sufrió algunos contratiempos con la persona encargada de esta área, durante 5 meses del año no se conto con un Gerente Financiero, esto no afecto la operatividad de la compañía ni el nivel de controles pero genero un significativo vacio en la recolección de información histórica de varios movimientos en diferentes áreas, este cargo ya fue cubierto en el mes de Diciembre y se espera poder retomar el levantamiento de toda la información.

Durante el 2.010 se realizó una importante inversión en la construcción del showroom de Guayaquil, el monto total fue de US$ 497.797, (adicionalmente se invirtió en mobiliario, equipo electrónico, equipo de taller, equipo de aire acondicionado, estas inversiones adicionales suman US$ 144.000

Como se puede advertir del Estado de Pérdidas y Ganancias consolidado que se presenta a continuación, genero ingresos por US$ 20`671.493 con un costo de US$ 18`433.102. Esto representa un 171% de incremento de ingreso y volumen de negocio vs. el año 2.009 la compañía incurrió en gastos fijos US$ 1'025.177 y gastos variables por US$ 533.385, o sea un total de US$ 1´558.562.

Los costos financieros incurridos fueron de US$ 121.662 que representa un costo de US$ 96 por unidad.

La utilidad generada en este año es de US$ 324.249, con 1.6% de rentabilidad sobre las ventas.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

AUDESUR S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Del 1 de enero del 2.010 al 31 de diciembre del 2.010

	DICIEMBRE 2.010
Renault	374
Nissan	894
Total	**1,268**
RESUMEN	**TOTAL**
Total Ventas	20,671,492.80
Total Costos	18,433,101.79
Total Desctos	-230,105.83
MARGEN BRUTO	**2,008,285.18**
Por Unidad	*1,583.82*
%	9.7%
TOTAL GASTOS FIJOS	-1,025,177.09
Por Unidad	-808.50
%	-5.0%
TOTAL GASTOS VARIABLES	-533,385.72
Por Unidad	-420.65
%	-2.6%
Gastos Financieros	-121,662.63
Por Unidad	-95.95
%	-0.6%
Otros gastos no operacionales	-33,694.01
Otros Ingresos no operacionales	29883.35
UTILIDAD A. IMPUESTOS	**324,249.08**
Por Unidad	*255.72*
%	1.6%

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

Los principales rubros de gastos son:

El costo más significativo aquí son los arriendos que corresponden a los 3 locales: Mariscal Sucre US$ 3.000, Centro Colisiones US$ 1.000 y Guayaquil US$ 5.500 (valores mensuales)

GASTOS GENERALES FIJOS	314,696.73
(F) ARRIENDOS PAGADOS	105,309.76
(F) GASTO DEPRECIACIONES	50,212.48
(F) GUARDIANÍA Y MONITOREO	47,114.09
(F) AMORTIZACION CONSTRUCCION	21,557.88
(F) AMORTIZACION CENTRO DE COLISIONES	15,184.46
(F) SEGUROS	13,461.68
(F) ASESORIA EXTERNA	11,364.08
(F) GASTOS LEGALES	10,675.28
(F) IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	8,428.71
(F) AMORTIZACIÓN PREOPER.M.SUCRE	8,352.48
(F) AMORTIZACION PREOPERATIVOS CONCES. G	7,804.50
(F) ENERGÍA ELÉCTRICA	4,309.79
(F) INTERNET	3,370.56
(F) BURÓ DE CRÉDITO	2,988.20
(F) AMORTIZACION SIIGO	2,438.28
(F) AUDITORIA EXTERNA	1,574.45
(F) PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	550.05

Este costo corresponde a un presupuesto de 89 personas para las 3 operaciones

PERSONAL	924,561.47
REMUNERACION FIJO	327,554.58
BENEFICIOS FIJO	61,757.15
REMUNERACION VARIABLE	424,843.02
BENEFICIOS VARIABLE	84,376.30
CAPACITACION	26,030.42

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

En este rubro, el valor invertido en publicidad es el más significativo. En promedio se invirtió US$ 125 por auto. Este valor incluye el costo de apertura de Guayaquil: coctel, publicidad de apertura. Además incluye lo invertido en la promoción y publicidad del taller.

También es importante lo invertido en mantenimiento de las instalaciones debido a los 3 años de uso y el aumento en personal.

Renovación y nuevos de equipos electrónicos, aumento de mobiliario para personal nuevo.

GASTOS GENERALES VARIABLES	**385,566.87**
(V) PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	105,155.51
(V) FERIAS Y EVENTOS	35,650.53
(V) MANTENIMIENTO Y ADECUACIONES	30,933.96
(V) PROVISION INCOBRABLES	30,682.09
(V) GASTO EN BIENES Y ACTIVOS	24,509.32
(V) SUMINISTROS DE OFICINA	17,578.26
(V) MANTENIMIENTO EQUIPOS	13,370.37
(V) FLETESYTRANSPORTES	12,468.54
(V) GASTOS DE VIAJE	11,424.50
(V) TELEFONÍA CELULAR	10,794.85
(V) REFRIGERIOS	9,281.35
(V) MANTENIM VEHÍCULOS INVENTARIO	12,736.04
(V) UNIFORMES	8,856.02
AGASAJOS EMPLEADOS	8,624.50
(V) TELEFONÍA FIJA	7,658.69
(V) INSUMOS DE TALLER	6,848.30
(V)COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	6,007.79
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	5,849.38
CALL CENTER	5,788.11
(V) MATERIALES PARA IMPRESIONES	3,405.31
(V) SUMINISTROS DE LIMPIEZA	3,048.57
(V) ASESORÍA EXTERNA	2,455.00
(V) AGUA POTABLE	2,386.94
(V) MOVILIZACIÓN	1,634.84
(V) FORMULARIOS	1,597.50
(V) ACTIVOS FIJOS DADOS BAJA	1,313.73
(V) ATENCIONES SOCIALES	1,180.43
(V) CAFETERÍA Y REFRIGERIOS	1,167.25
(V) REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	889.43
(V) COURIER	807.07
(V) GARANTÍA DE TALLER	716.58
IVA QUE SE CARGA AL GASTO	511.55
(V) ALISTAMIENTO VEHÍCULOS	234.56

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

CONCLUSIONES

El año 2.010 fue muy bueno para el sector y Audesur lo supo aprovechar, para consolidar su presencia en el Sur de Quito, aumentar sus servicios (Centro de Colisiones) y ampliar oficinas a la ciudad de Guayaquil aportando con el aumento de participación de mercado de las marcas NISSAN y RENAULT.

Se consiguió aumentar el volumen y movimiento en todas la áreas de servicio logrando un importante incremento en la absorción de gastos, pero este esfuerzo todavía es bajo para poder darle tranquilidad a la operación.

El aumento de las ventas y la ampliación de las plazas represento un aumento significativo del personal, este tipo de crecimiento tan acelerado no es siempre bueno por la cantidad de ajustes que se requiere hacer, la adaptación del personal no es siempre la adecuada, lo que deterioro el nivel de relación interna existente (rotación normal que acompaña estos crecimientos), el reto en esta área es reagrupar el equipo. El manejo de personal no debe ser descuidado y en especial aquellos puestos de jefaturas que por su responsabilidad son claves, se debe seguir reforzando el equipo de servicio como base de crecimiento.

Las condiciones de mercado al alza no son eternas y se debe tener alternativas para poder manejar y sostener la operación cuando esas condiciones de mercado (venta de autos) se contraigan.

La operación de Guayaquil presenta una gran oportunidad para Audesur, no es difícil pensar que esta operación superará en un par de años a la operación del Sur por su potencial.

Los futuros retos para Audesur están en los próximos 2 años:

- Primero para poder tener un proyección de estabilidad es imprescindible contar con activos fijos propios (terreno), esto le daría independencia ante las instituciones financieras para gestionar líneas de crédito propias.

- El segundo gran reto es el manejo de la ampliación de gama de las dos marcas, ya que bajo las condiciones actuales las instalaciones pueden presentar dificultades para esto: ampliación de gama Renault y línea pesada en Nissan.

AGRADECIMIENTOS

Como Gerente General de Audesur, quiero agradecer la confianza depositada en mi gestión por parte de los accionistas, confianza que fue demostrada con el aumento de capital y apoyo en la expansión de las operaciones a la ciudad de Guayaquil. A los funcionarios de AYASA que han logrado darnos las herramientas necesarias para poder realizar nuestro trabajo y a todo el equipo que integra Audesur por su esfuerzo y dedicación.
Atentamente,

Juan Fernando Arteaga
Gerente General

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

AUDESUR S.A.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

Del 1 de enero del 2.010 al 31 de diciembre del 2.010

	DICIEMBRE 2.010	DICIEMBRE 2.009	Var 2.010 / 2.009
Renault	374	65	475%
Nissan	894	492	82%
Total	**1,268**	**557**	**128%**
RESUMEN	**TOTAL**		
Total Ventas	20,671,492.80	7,623,146.89	171%
Total Costos	18,433,101.79	6,885,981.12	168%
Total Desctos	-230,105.83	-29,515.95	680%
MARGEN BRUTO	**2,008,285.18**	**707,649.82**	**184%**
Por Unidad	*1,583.82*	*1,270.47*	25%
%	9.7%	9.3%	
TOTAL GASTOS FIJOS	-1,025,177.09	-379,914.65	170%
Por Unidad	-808.50	-682.07	19%
%	-5.0%	-5.0%	
TOTAL GASTOS VARIABLES	-533,385.72	-203,540.72	162%
Por Unidad	-420.65	-365.42	15%
%	-2.6%	-2.7%	
Gastos Financieros	-121,662.63	-39,399.67	209%
Por Unidad	-95.95	-70.74	36%
%	-0.6%	-0.5%	
Otros gastos no operacionales	-33,694.01	-2,363.71	1325%
Otros Ingresos no operacionales	29883.35	56233.32	-47%
UTILIDAD A. IMPUESTOS	**324,249.08**	**138,664.39**	134%
Por Unidad	*255.72*	*248.95*	3%
%	1.6%	1.8%	

Juan Fernando Arteaga L.
Gerente General

Luis Taipe
Contador General

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

AUDESUR S.A.

BALANCE GENERAL

ACTIVOS	DICIEMBRE 2.010	DICIEMBRE 2.009	Var 2.010 / 2.009
ACTIVOS CORRIENTES			
Caja- Bancos y Depositos a Plazos	1,391,115	628,457	121%
Documentos y Cuentas por Cobrar	3,146,617	724,914	334%
Inventarios	1,718,562	664,729	159%
Gtos. Anticip. y Otras Ctas. por Cobrar	259,883	234,455	11%
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	**6,516,178**	**2,252,555**	**189%**
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Activo fijo	1,637,291	878,795	86%
- Depreciaciones y Amortizaciones	- **346,487**	- **254,062**	36%
ACTIVO FIJO NETO	**1,290,803**	**624,734**	**107%**
Inversiones			
Otros activos	1,500	500	200%
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	**1,500**	**500**	200%
TOTAL ACTIVOS	**7,808,481**	**2,877,788**	171%

Juan Fernando Arteaga L.
Gerente General

Luis Taipe
Contador General

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO

AUDESUR S.A.

BALANCE GENERAL

PASIVOS Y PATRIMONIO	DICIEMBRE 2.010	DICIEMBRE 2.009	Var 2.010 / 2.009
PASIVOS CORRIENTES			
Prestamos Bancarios y Financieras	497,459	125,000	298%
Documentos y Cuentas por Pagar	4,860,129	1,756,609	177%
Gtos. Acumulados y Otras Ctas. por Pagar	892,223	355,271	151%
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	**6,249,811**	**2,236,880**	**179%**
PASIVOS LARGO PLAZO			
Prestamos Bancarios	793,160	270,000	194%
TOTAL PASIVOS LARGO PLAZO	**793,160**	**270,000**	**194%**
PATRIMONIO			
Capital Social	600,000	300,000	100%
Reserva Legal	14,220	3,803	274%
Reserva Facultativa			
Reserva de Capital			
Perdidas Años Anteriores	-71,292	-71,292	0%
Utilidades Retenidas	7,980	34,224	-77%
Utilidad / Perdida del Ejercicio	214,602	104,173	106%
TOTAL PATRIMONIO	**765,510**	**370,908**	**106%**
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	**7,808,481**	**2,877,788**	**171%**

Juan Fernando Arteaga L.
Gerente General

Luis Taipe
Contador General

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
06 ABR. 2011
OPERADOR 13
QUITO