

**CERRADURAS ECUATORIANAS S.A.**  
**INFORME DE LA ADMINISTRACION**  
**EJERCICIO ECONOMICO 2017**

Señores Directores y Accionistas:

El año fiscal 2017, significó para el sector de la construcción continuar con un tercer período consecutivo de crisis, pues las cifras oficiales no mostraron ninguna señal de recuperación, cifras oficiales determinaron que alcanzó un decrecimiento de un -8.5% en el PIB del sector de la construcción, y según los constructores les afectó un 40% en sus actividades e igual porcentaje menos en reservas de viviendas.

Si bien el 2017 continuó siendo un año difícil para la construcción, desde el Banco Central del Ecuador se proyecta que el 2018 se revertirá esa tendencia. Esta entidad proyecta un crecimiento de por lo menos un 1.0% en el PIB de la construcción, no obstante estas proyecciones dependen de que se incremente la demanda, confianza y otros factores como facilidades de crédito y mayor inversión en el sector de la construcción.

Una vez que se cumplió con el mandato popular con la derogación de la Ley de Plusvalía, todavía existe incertidumbre y preocupación por algunas interpretaciones que se están dando desde el sector oficial, sin embargo confiemos en que la derogación de esta ley tenga un efecto positivo para que el mercado de la construcción se reactive y las personas se motiven a invertir en el sector inmobiliario, de igual manera es necesario que se vaya ejecutando el Plan Económico del Gobierno.

Pese a todos estos antecedentes, los principales logros empresariales de CESA en 2017 se relacionan con lo siguiente:

- **Rendimiento Financiero.**- Una Utilidad Neta a disposición de los accionistas de USD 89.957.36 que representa un 1.65% de las Ventas Netas y 6.00% de rentabilidad sobre el capital.
- A continuación un resumen del cumplimiento del presupuesto 2017:

RUBROS	PRESUPUESTO DEL 2017	REAL 2017	% CUMPLIMIENTO
Ventas Netas Cerraduras	4'060.000	3'348.408	82.5
Ventas Netas Edesa-FV	2'040.000	2'074.008	101.7
Total Ventas Netas	6'100.000	5'422.416	88.9
Costos	-3'966.153	-3'666.485	92.4
Gastos Administ. y Ventas	-1'751.809	-1'648.338	94.0
Ingresos No Operacionales	0	67.438	100.0
Utilidad antes PT e Impuestos	382.038	175.031	45.8

- La recaudación de cartera de clientes en el 2017 se alcanzó un monto de USD 6'226.922, que representa un 102.5 de las Ventas de este mismo año.
- **Cumplimiento de Ventas.-** En el 2017 las ventas de cerraduras alcanzó el 82.5%, mientras que se alcanzó un 88.9% de cumplimiento del presupuesto global. Debemos indicar que la venta de cerraduras frente a las del año anterior fueron un 3.6% menos. Las ventas de Edesa alcanzaron el 101.7% de su presupuesto.
- La empresa recibió USD 46.677 por concepto de rebate por haber cumplido las metas impuestas por Edesa en las compras de su producto en el 2017.
- **Cumplimiento de Producción.-** Se alcanzó una producción de 159.150 unidades, que representa un 73.70% de lo planificado para el 2017 que fue de 215.940 unidades.
- **Reestructuración de la Empresa.-** En sesión de Directorio de fecha 18 de Mayo de 2017, los directores Ing. Juan Carlos Dávalos, Sra. María Leonor Dávalos y Srta. María Elena Dávalos presentaron a la Administración un paquete de Recomendaciones para Reestructurar la empresa, basado específicamente en la suspensión temporal de la fabricación de cerraduras de mueble, suspensión temporal de la comercialización de sanitarios, temas que estarían sujetos a evaluación posterior; así también, liquidación de inventarios y disminución de personal. Recomendaciones que fueron en su momento analizadas cuidadosamente por la Administración.

En Directorio de fecha 8 de Junio de 2017, la Administración presenta al Directorio un primer Estudio de Factibilidad de Implementación de Recomendaciones de los 3 directores, en los cuales se efectúa un análisis de los diferentes escenarios con la suspensión de la fabricación de cerraduras de mueble y con la suspensión de comercialización de productos de Edesa, con sus respectivos costos de eliminación de personal e impacto en los resultados.

Posteriormente, en reuniones de Directorio de fechas 13 de Julio de 2017 y 24 de Agosto de 2017, fueron presentadas por la Administración nuevas propuestas para la reestructuración de la empresa, sin que se alcance un consenso para ejecutar las propuestas.

Con estos antecedentes, la Administración de la empresa ha acogido varias recomendaciones de los Directores y los ha ido ejecutando de acuerdo a sus posibilidades. Así tenemos que durante el año 2017 la empresa disminuyó 7 personas, de las cuales 4 son de Ensamblaje, 1 de Maquinado, 1 Asistente de Sala de Venas y 1 Chofer Despachador, despidos de personal que originó un impacto en los resultados por USD 16.766 y en el flujo de caja por USD 57.134; y, en el 2018 continuaremos con el plan establecido.

En cuanto a la suspensión temporal de la fabricación de cerraduras de mueble, también se lo ejecutó parcialmente, pues se elaboraron el 61.3% de las cerraduras que se planificó producir en 2017, producción que se realizó utilizando la materia prima y partes y piezas en proceso existentes. La reestructuración parcial de la planta y continuar con la comercialización de sanitarios y grifería, es una decisión acertada de parte de la Administración, evitando impactos negativos a los estados financieros.

El esfuerzo realizado permite, que a más de mantener en general todas las provisiones para eventuales gastos o pérdidas en niveles requeridos, exista un remanente de Utilidades a disposición de los accionistas de USD 89.957,36, como lo demuestra el cuadro siguiente:

#### DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES 2017

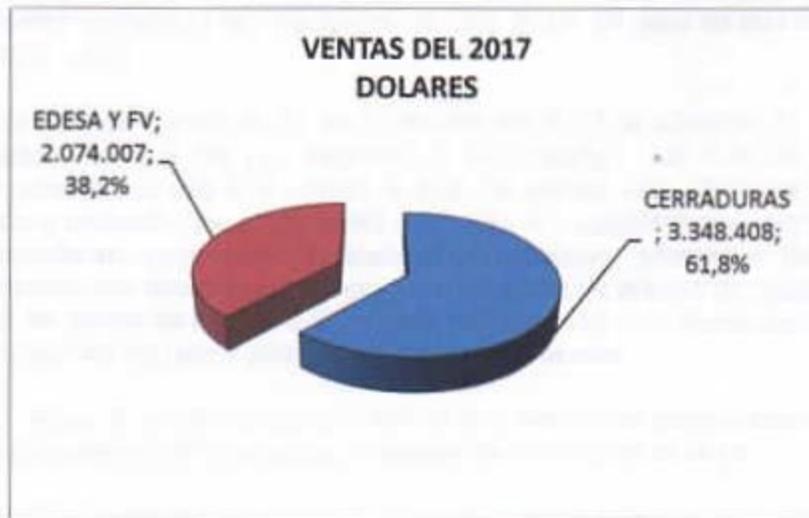
Utilidades del Ejercicio 2017	USD	175.030,90
(-) 15% Participación Trabajadores		<u>( 26.254,64)</u>
Utilidad antes I.R.		148.776,26
(-) 22% Impuesto a la Renta		( 48.823,87)
(-) 10% Reserva Legal		<u>( 9.995,03)</u>
Utilidad Neta - A disposición de Accionistas	USD	89.957,36

Del saldo final de Utilidades disponibles, le corresponde a la Junta General de Accionistas decidir sobre el destino que debe darse a las Utilidades Netas.

Presentamos como anexos los Informe detallados de Ventas, Producción, Contraloría y Cobranzas, que esperamos ilustren a satisfacción a los señores Accionistas con respecto a las actividades de CESA en el 2017.

## 1. ANALISIS DE VENTAS

Las ventas totales de Cerraduras Ecuatorianas S.A. en el 2017 fue de USD 5'422.416, en las líneas de cerraduras se vendió un total de USD 3'348.408 que representa el 61.8% de las ventas totales y en la líneas de EDESA y F.V. USD 2'074.007 que representa un 38.2% de las ventas totales.



Como se puede observar en el gráfico anterior, las cerraduras CESA y otras marcas importadas y las de producción nacional, alcanzaron un 82.5% del presupuesto del 2017, aprobado en sesión de Directorio de 19 de Abril de 2017, en cambio en la líneas de Edesa y F.V. se alcanzó el 101.7% del presupuesto.

En cuanto a la distribución de las ventas por región, tenemos que en la Región 1 se alcanzó al 68.2% y en Región 2 el 31.8%.

Hay que destacar que las cerraduras CESA importadas se vendió USD 1'868.712, que representa el cumplimiento del 78.3% con relación al presupuesto que fue de USD 2'387.205, las cerraduras Kwikset alcanzó un 39.1%, las cerraduras Lokset que se vendió el 74.6% del presupuesto y las de producción nacional que tuvo una venta del 103.1%, productos que generalmente están dirigidos a la industria nacional del mueble.

En cuanto a las cerraduras económicas de la marca Nova, que empezamos a comercializar el último trimestre de 2016 se alcanzó una venta de USD 350.603, que representa el 97.4% del presupuesto.

En Anexo 1 encontramos el Informe de Ventas de 2017, con un análisis detallado de las ventas por línea, unidades y valores.

## 2. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

- 2.1 En el año 2017 el departamento de Crédito y Cobranzas ha logrado una adecuada aplicación de los procedimientos de control, minimizando los riesgos en la concesión de créditos a los clientes a nivel nacional.

Dejamos constancia que de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), la empresa tiene provisionado el 100% de cartera de clientes vencida más de 365 días, por lo tanto no afectará financieramente a los resultados del año 2018, en caso de que no se cobre algún valor.

Los días de cartera al 31 de Diciembre de 2017 se ubicaron en 74, con la reducción de 1 día con respecto al año anterior. Los días de cartera se mantienen en ese nivel debido a que nos hemos visto obligados durante el año a extender los plazos a 60 y 90 días en negociaciones importantes de cerraduras, para poder competir en el mercado, además a fines de año tuvimos que lanzar una promoción con período de gracias de hasta 60 días y de allí plazos de hasta 90 días, y por último hemos sido afectados también en atrasos en los pagos producto de la crisis en el país.

En Anexo 4, encontramos un informe detallado de la gestión realizada por el departamento de Cobranzas y recomendaciones para el 2018.

- 2.2 Hay que destacar la gestión de Contraloría de la empresa en la vigilancia del cumplimiento de las políticas y procedimientos determinados por la Dirección de la compañía, en el control y monitoreo permanente de las cuentas por cobrar a clientes, control oportuno sobre las obligaciones tributarias y el control y seguimiento de la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Así mismo, control y manejo del área de Talento Humano. El informe de actividades de Contraloría en el 2017, se puede observar en Anexo 3.
- 2.3 Mantenemos la implementación el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa, enmarcados dentro de los lineamientos exigidos en la extensa normativa legal del IESS y del Ministerio de Relaciones Laborales, y estamos preparados para cualquier auditoría del sistema. Implementación que lo hemos realizado con el asesoramiento de la empresa Sasoc.

Los trabajadores se encuentran comprometidos con esta gestión, lo han asumido con seriedad, los responsables del sistema y comités, vienen desarrollando sus actividades con disciplina, también se encuentran conformadas todas las brigadas de emergencia.

Debemos anotar que la implantación, seguimiento, control y mejora continua del Sistema de Gestión, se debe a que hemos tenido un adecuado programa de capacitación a diferentes niveles de organización involucrada en este proceso.

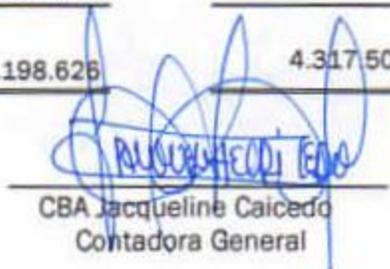
- 2.4 CESA finaliza el año 2017 con un inventario de USD 2'185.429 que representa una disminución del 4% con relación al 2016.
- 2.5 En el 2017 el departamento de Sistemas garantizó el buen funcionamiento de los servicios de TI, tanto en el aspecto de comunicaciones como en sistema ERP Venture. Este sistema es amigable y hace que el grupo gerencial pueda contar con información oportuna y fidedigna para la toma de decisiones, a la vez que ejercer un mejor control de las operaciones.
- 2.6 Se redujo el personal en 7 posiciones en el año 2017, de los cuales 5 fueron trabajadores de planta y 2 de administración y ventas, todos por despidos. Estas posiciones no han sido reemplazadas, ya que se procedió a redistribuir las actividades, Sin embargo, con el objeto de mejorar el rendimiento y resultados de ventas la empresa se contrató un Supervisor de Ventas Región 2 y un Ejecutivo de Ventas Región 1, para el sur de la ciudad de Quito.
- 2.7 La empresa ha cumplido oportunamente con sus obligaciones tributarias, encontrándose al día en la presentación de las declaraciones de impuestos, así como información con diferentes instituciones públicas.

A continuación se puede observar los Balances General y de Resultados al 31 de Diciembre de 2017, comparados con el 2016, de los mismos que más adelante explicamos brevemente algunos rubros.

## CERRADURAS ECUATORIANAS S.A.

## BALANCES GENERALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016

(Expresado en dólares americanos)

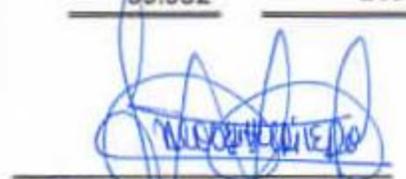
	<u>2,017</u>	<u>2016</u>
<b>ACTIVOS</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
Caja y equivalentes	79.121	61.296
Clientes	1.201.466	1.182.489
Inventarios	2.185.430	2.263.143
Otras Cuentas por Cobrar y Gastos Anticipados	79.835	95.796
Total Activos Corrientes	<u>3.545.852</u>	<u>3.602.724</u>
EDIFICIOS Y TERRENOS	521.005	534.385
MAQUINARIA Y EQUIPO	79.103	127.729
INVERSIONES EN ACCIONES	50.996	50.996
OTROS ACTIVOS	1.670	1.670
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<u>4.198.626</u>	<u>4.317.504</u>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>		
Obligaciones Bancarias	445.785	382.936
Proveedores	350.901	460.393
Otras cuentas por Pagar	172.162	271.238
Total Pasivos Corrientes	<u>968.848</u>	<u>1.114.567</u>
PASIVO A LARGO PLAZO	1.109.083	1.089.169
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	2.120.695	2.113.768
<b>TOTAL DE PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<u>4.198.626</u>	<u>4.317.504</u>
Ing. Jaime Tenesaca Rojas Gerente General		
	CBA Jacqueline Caicedo Contadora General	

## CERRADURAS ECUATORIANAS S.A.

ESTADOS DE RESULTADOS  
 POR LOS AÑOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017 Y 2016  
 (Expresado en dólares americanos)

	<u>2,017</u>	<u>2016</u>
VENTAS NETAS	5.422.417	5.432.345
COSTO DE VENTAS	<u>-3.666.485</u>	<u>-3.473.853</u>
MARGEN BRUTO	<u>1.755.932</u>	<u>1.958.492</u>
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	<u>-1.549.020</u>	<u>-1.568.686</u>
UTILIDAD EN OPERACIONES	<u>206.912</u>	<u>389.806</u>
<b>OTROS INGRESOS (GASTOS)</b>		
Gastos Financieros	-99.318	-142.353
Otros Gastos	0	-20.054
Otros Ingresos	<u>67.436</u>	<u>117.511</u>
Total	<u>-31.882</u>	<u>-44.896</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	<u>175.030</u>	<u>344.910</u>
<b>MENOS:</b>		
Participación a Trabajadores	-26.255	-51.737
Impuesto a la Renta	<u>-48.823</u>	<u>-88.046</u>
Total	<u>-75.078</u>	<u>-139.783</u>
<b>UTILIDAD NETA DEL AÑO</b>	<u>99.952</u>	<u>205.127</u>

  
 Ing. Jaime Tenesaca Rojas  
 Gerente General

  
 CBA Jacqueline Caicedo  
 Contadora General

### El Costo de Ventas

El Costo de Ventas en el 2017, fue el 67.6% de las Ventas Netas, que representa un incremento del 2.4% frente a lo presupuestado que fue 65.2%. Incremento que se justifica por varios factores no planificados como son: Gastos por despidos intempestivos, Costos no absorbidos por la producción de los meses de Enero y Febrero de 2017, por la decisión de no fabricar cerraduras, nueva Tasa de Control Aduanero vigente desde Noviembre de 2017, entre otros.

### Los Gastos de Operación

Corresponde a los Gastos Administrativos y de Ventas, fueron del 28.5% de las Ventas Netas, que representa un incremento del 1.1% del porcentaje presupuestado que fue de 27.4%. Sin embargo los gastos han sido estrictamente controlados, alcanzando un ahorro neto de USD 103.444 de los gastos del presupuesto aprobado por la Junta General del 19 de Abril de 2017, tales como: reducción de puesto de Asistente de Ventas, reducción de ayudante de distribución, optimización de espacio para devolver una de las bodegas en Guayaquil, etc.

### Los Gastos Financieros

Esta cuenta comprende los intereses de obligaciones bancarias y de otros acreedores, representó un 1.2% de las Ventas Netas, pues, en el presente período alcanzó a USD 99.305.

### El Patrimonio

El Patrimonio contable de la Empresa al 31 de Diciembre de 2017 alcanzó a USD 2'120.695, que representa un incremento de 0.3% con relación al año 2016.

### Indices Financieros

INDICES	A DIC 2017	A DIC 2016
Indice de Liquidez	3.66	3.22
Indice de Solvencia	2.0	1.96
Prueba Acida	1.40	1.20
Apalancamiento Total	0.98	1.05
Apalancamiento a C.Plazo	0.46	0.53
Días de Venta en Cartera	74	75
Indices de Rentabilidad:		
Utilidad Bruta/Ventas Netas	32.3	36.05
Utilidad Neta/Ventas Netas	3.22	6.35

Como se podrá observar en el cuadro anterior, los índices financieros obtenidos en el presente ejercicio, reflejan que la empresa mantiene un buen nivel de solidez económica y financiera, que le permite disponer o financiar recursos para ampliar sus líneas del negocio.

Debemos resaltar que pese a la incertidumbre generada por las políticas del gobierno durante el año, la empresa ha logrado su Utilidad Bruta y Neta, alcanzando a una 32.3% y 3.22% respectivamente, gracias a que hemos logrado controlar estrictamente los niveles de costos y gastos.

### 3. ASPECTOS TECNICOS

- 3.1 La producción y ensamble de cerraduras en el año 2017 alcanzó a 159.150 unidades, que representa el 73.7% del presupuesto, cifra que nos permite tener stocks suficientes para cumplir con los clientes.
- 3.2 La producción del año 2017 fue planificada para alcanzar 32.500 cerraduras de mueble, 25.000 cerraduras de cortina metálica, 10.000 candados y un mínimo de 148.440 cerraduras ensambladas. El cumplimiento logrado es de 24.612 cerraduras de mueble que representa el 75.7%, 10.322 cerraduras de cortina metálica logrando el 42.7%, 11.278 candados que representa el 112.8% y el ensamble de 112.582 cerraduras que representa el 75.8% con relación a lo planificado. En Anexo 2 se puede observar el informe detallado de producción.



- 3.3 La flota de camiones de propiedad de la empresa, presenta un recorrido avanzado; de los 4 camiones, el camión Chevrolet NPR del año 2005, con 459.000 kilómetros recorridos y la furgoneta Mercedes Benz del año 2003 también con 440.000 kilómetros recorridos, empiezan a presentar continuos problemas mecánicos y escasos de repuestos. Adicionalmente, la cobertura de seguro contra todo riesgo cubre solo en unidades hasta de 12 años, lo que significa que estos camiones ya no están cubiertos por el seguro frente a cualquier siniestro que se presentara, solo tienen cobertura por pérdida total.

Las únicas unidades que quedaría con cobertura de seguros contra todo riesgo son el camión Daihatsu y el Chevrolet NQR.

Por lo tanto, la empresa debe financiar la compra de una furgoneta para despachos dentro de la ciudad y un camión NPR o similar.

#### 4. PRESUPUESTO PARA EL 2018

La esperada consulta popular de Febrero de 2018 determinó entre una de las preguntas la derogatoria de la Ley de Plusvalía, sin embargo hasta el momento existe incertidumbre y desconfianza de parte de constructores y de la gente para invertir en inmuebles, por lo que todavía no se reactiva el sector, pero hay que seguir adelante y confiar que la derogación de esta Ley tenga un efecto positivo para que el mercado reaccione y la gente se motive a invertir en el sector inmobiliario.

Por eso este año 2018 estará lleno de retos, y considerando éstos, CESA ha elaborado su presupuesto, que aspiramos se cumpla adecuadamente.

La administración de la empresa hará su mejor esfuerzo para cumplir con el presupuesto planteado para el 2018, sin embargo debido a la desaceleración de la economía, los ajustes arancelarios, la falta de liquidez etc., nos obliga a revisarlo en el mes de Julio de 2018, y hacer los ajustes que sean necesarios

De acuerdo con lo dispuesto en el Art. Vigésimo Cuarto, literal f) de los Estatutos, el Directorio debe aprobar el Presupuesto de la empresa para el 2018, el mismo que se somete en extracto a continuación y en Anexo 5 se encuentra detallado, para su análisis y aprobación y un cuadro de Flujo de Fondos en Anexo 6, relacionado con la aplicación del mismo.

RESUMEN PRESUPUESTO 2018			%
VENTAS NETAS		5.774.668	100,0%
COSTO DE VENTAS		-3.743.632	64,8%
		2.031.036	
GASTOS		-1.728.950	29,9%
Sueldos y Beneficios	-907.126		
Comisiones Ventas	-129.353		
Alimentación	-30.000		
Arriendos	-19.200		
Servicio Básicos	-30.984		
Seguros	-34.992		
Fletes	-65.520		
Mant. Vehículos, Combustibles y general	-49.200		
Viajes empleados	-61.430		
Suministros Oficina	-17.160		
Honorarios Profesionales	-21.600		
Suscripciones Imp. Municipales	-35.196		
Capacitación, Publicidad	-24.000		
Intereses Préstamos	-99.204		
Jubilación Patronal	-66.000		
Indeminizaciones	-15.000		
Depreciaciones	-47.400		
Implementación Seguridad y Salud	-12.000		
Varios	-63.585		
UTILIDAD DEL EJERCICIO USD		302.086	5,3%

#### 4.1 PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL 2018

Con estos antecedentes se plantea un presupuesto de ventas total de USD 5'774.668, con un incremento del 6.5%, frente a las Ventas Netas del año pasado.

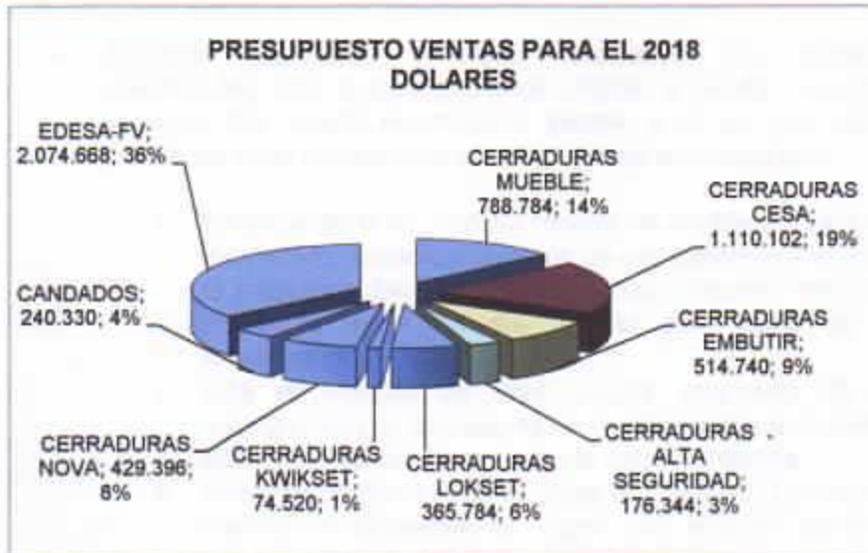
Debemos dejar constancia que el cumplimiento del presupuesto de ventas nos exige: que proveedores del exterior y nosotros podamos cumplir con el abastecimiento oportuno de productos y con la normativa vigente para las importaciones; importación de nuevos candados y otros productos relacionados con el sector de la construcción; e, incrementar el portafolio de productos.

Los cambios contemplados en la composición de las ventas en dólares para el 2018 frente a las Ventas del 2017 requiere: Un aumento de las ventas de cerraduras de mueble en un 6.2%, incrementar las ventas de cerraduras

Cesa importadas en un 9.0% (comprende cerraduras económicas, de embutir y de alta seguridad), un incremento del 15.8% en Lokset y un incremento en Kwikset de 13.4%; mientras que Edesa-FV se contempla un presupuesto igual que el año anterior. La composición de las ventas presupuestadas por línea para el 2018 sería como sigue:

LÍNEAS	VENTAS DOLARES 2017	PRESUPUESTO DOLARES 2018	VARIACION %
Cerraduras Mueble	742.639	788.784	6.2
Cerraduras Cesa-Económicas	1'069.698	1'110.102	4.1
Cerraduras de Embutir	513.031	514.740	0.3
Cerraduras Alta Seguridad	187.982	176.344	-6.2
Cerraduras Lokset	316.986	365.784	15.4
Cerraduras Kwikset	65.723	74.520	13.4
Cerraduras Nova	350.604	429.396	22.5
Candados	101.747	240.330	136.2
Total Cerraduras	3'348.410	3'700.000	10.5
Edesa-FV	2'074.007	2'074.668	0.1
<b>TOTALES</b>	<b>5'422.417</b>	<b>5'774.668</b>	<b>6.5</b>

En cuanto a la participación de las líneas en el total de ventas, tenemos que las líneas de cerraduras representan el 64.1% del total, de las cuales el 30.0% son cerraduras Cesa, el 21.3% cerraduras de mueble, 13.9 cerraduras de embutir, 4.8 cerraduras de alta seguridad, 6.5% candados, 9.9% cerraduras Lokset; 2.0% cerraduras kwikset y 11.6% las cerraduras Nova económicas importadas, mientras que Edesa-FV tendría una participación del 35.9% del total de ventas. A continuación presentamos el gráfico al respecto:



#### ESTRATEGIAS DE VENTAS PARA EL 2018

- Aumentaremos la variedad de productos de seguridad importados, nuevos modelos de cerraduras, amplia gama de candados y otros productos; con lo cual apuntamos a nuevos clientes si ofrecemos alternativas para escoger. La Dirección de la Empresa ha decidido traer e introducir en el mercado nuevos productos, como son:
  - Candados de nuevos modelos, laminados, bayonet y económicos.
  - Nuevas cerraduras electrónicas, digitales, con tarjeta y control remoto.
  - Variedad de handleset y manijas tubulares.
  - Nuevos modelos de manijas y cerrojos económicos.
- Tendremos una mayor presencia publicitaria, a través de la ejecución de los siguientes proyectos:
  - Desarrollo y emisión del nuevo catálogo con actualización de nuevos productos.
  - Culminar con el desarrollo de la página Web, para lo cual se ha encargado un trabajo profesional de toma de fotos de todos los productos.
  - Disponer de un catálogo virtual.
  - Tener presencia en medios digitales de internet.
- Analizaremos la factibilidad de incrementar al portafolio de CESA nuevas líneas como herramientas, material eléctrico, piso flotante u otros, para que sumen las ventas a las existentes y así mejorar nuestros márgenes de rentabilidad por volumen.

- Estamos intentando concretar relaciones con importantes aliados comerciales, con lo que podemos ofrecer y vender nuestros productos y servicios sin incurrir en mayores gastos, a la vez que lograremos mayor presencia en el mercado, la situación actual es la siguiente:
  - Empresa Pintulac, con 43 locales de ventas en todo el país. Hemos mantenido reuniones con uno de sus gerentes y al momento hicimos la propuesta formal de trabajar bajo convenio de consignación, con presencia en todos sus locales por medio de colocación de exhibidores.
  - Está en revisión en Kywi nuestra propuesta de incrementar la consignación de cerraduras de mueble que mantenemos por muchos años, entregando cerraduras de pomo y manijas.
  - También hemos tenido la visita del Gerente Comercial de Edimca y tuvimos la propuesta de lograr una relación comercial de ambas partes, esto es que Edimca distribuya productos nuestros y CESA venda puertas, madera y accesorios.
  - Tuvimos una importante visita de un socio chino de la empresa American Brands, que ofrece una gran variedad de productos, entre los cuales tenemos productos de calidad y atractivos precios similares a los que comercializa CESA. Esperamos que se concrete la distribución en los próximos días.
- Vamos a fortalecer el área de servicio técnico, para ofrecer los servicios oportunos de instalación de cerraduras y mantenimiento, con el objeto de mejorar el servicio al cliente, mejorar el trato y brindar una atención rápida.
- Vamos a mejorar las actividades de Merchandising, porque debemos dar la importancia que se merece la imagen y posicionamiento de nuestras marcas y por tanto el mejoramiento de las ventas. Para el efecto, estamos planificando ejecutarlo en nuestros principales dealers o distribuidores grandes, actividades importantes que requieren realizar una inversión que será recuperada con el incremento de las ventas.
- Ofreceremos promociones de ventas mensuales y liquidaciones de productos de lenta rotación o discontinuados, con lo cual incentivaremos a los clientes a comprarnos.
- Seguiremos realizando capacitaciones mensuales de productos tanto en Quito como Guayaquil.
- Mejoraremos el apoyo a Región 2, con visitas mensuales del Jefe de Ventas o Gerentes, debido a que no hemos logrado un mejoramiento de ventas con la contratación del Jefe de Ventas de Guayaquil.
- Debemos indicar que según la empresa internacional COBUS, nuestra participación del mercado en 2017, según las importaciones de cerraduras, alcanza al 6% a nivel nacional, porcentaje similar al del año anterior. A continuación el cuadro de participación:

PARTICIPACION MERCADO INFORMACION ADUANAS								
	2017		2016		2015		2014	
TOTAL IMP	17.167.884		15.590.888		11.517.588		17.464.098	
KYWI	2.542.929	15%	1.741.546	11%	2.812.842	24%	2.968.542	17%
GERARDO ORTIZ	2.031.201	12%	3.277.926	21%	560.682	5%	1.562.868	9%
MEGAPROFER	2.207.757	13%	1.406.713	9%	778.329	7%	1.232.767	7%
FERREMUNDO	1.441.631	8%	1.502.064	10%	931.849	8%	1.857.159	11%
ROSADO	1.413.470	8%	1.178.266	8%	1.425.492	12%	1.246.932	7%
PROMESA	1.226.116	7%	1.374.184	9%	1.327.141	12%	1.595.561	9%
CESA	1.004.344	6%	886.147	6%	770.523	7%	771.747	4%
CEDIMPORTSA	769.743	4%	255.921	2%		0%		0%
BOYACA	499.501	3%	351.884	2%	182.847	2%	640.363	4%
MARTINEZ ESPINOSA IM	414.903	2%	606.628	4%	1.107.048	10%	1.287.565	7%

- Por último, creemos que es necesario que la empresa disponga de un local propio de exhibición y ventas en Quito o sus alrededores, con el objeto de tener una mayor exposición de nuestros productos y mejorar nuestras ventas.

#### 4.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL 2018

La producción planificada para el año 2018 alcanza a 179.400 unidades, de las cuales 121.200 unidades corresponde a producción cerraduras y 58.200 unidades de cerraduras ensambladas, cifra que es suficiente con el inventario existente para cumplir con las ventas planificadas para este año y garantizar atención a los pedidos en forma inmediata.

La línea de cerraduras de mueble en el 2018 alcanzaría una producción de 46.200 unidades, las cerraduras para cortina metálica alcanzará a 75.000 unidades.

La distribución de la producción en unidades para el 2018 se refleja en el gráfico siguiente:



Las cerraduras de mueble se fabricarán con materia prima y partes y piezas existentes, y solo se adquirirá materia prima para la fabricación de cerraduras enrollables, que no existe inventario en estas fechas.

#### PROYECCIÓN DE COSTOS 2018

Los Costos para el 2018 representan un 64.8% de las Ventas Netas, porcentaje inferior en 2.8% al obtenido en el 2017 que fue del 67.6%, ya que no existirán costos no absorbidos en la producción. Dejamos constancia que esta proyección no contempla cambios que se originaren por la aplicación de ajustes arancelarios u otros del sistema cambiario y cumplimiento de la normativa vigente hasta la fecha, para las importaciones.

#### PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS 2018

Representan el 28.2% de las Ventas Netas de la compañía para el 2018, con una disminución del 0.3% de los gastos del 2017. Los Gastos Financieros representan una carga del 1.7% y corresponde a Intereses Bancarios y de otros acreedores.

#### PROYECCIÓN DE RESULTADOS AL FINAL DE 2018

De no presentarse eventos extraordinarios propios del mercado o de las políticas económicas nacionales, aspiramos obtener al finalizar el año una Utilidad antes de participación trabajadores e impuestos de US\$ 382.038, que significaría un 5.3% del total de Ventas Netas del año ó un 20.1% del Capital Social de la compañía que alcanza a USD 1'500.000.

## 5. ASPECTOS GERENCIALES

Si bien se eliminó la Ley de Plusvalía en el mes de Febrero de 2018 y el día 2 de este mes se anunció el Programa Económico de Gobierno, en el que se plantea, entre otras medidas, un aumento temporal de aranceles para reducir la salida de divisas, y que no se conocen todavía qué productos se incluirán en estas medidas, las perspectivas del sector de la construcción todavía son inciertas. El sector de la construcción ha sido el primero en perjudicarse por la recesión del país y seguramente será el último en recuperarse.

Sin embargo la Administración de la empresa mantiene su firme propósito de luchar por lograr las metas planteadas.

- 5.1 Dejamos constancia que la Administración de CESA, continuará ejecutando el Plan de Reestructuración de la Empresa, de acuerdo a Recomendaciones realizadas por los 3 directores el 18 de Mayo de 2017, para lo cual la Administración presentó en directorio de 8 de Junio de 2017 el Estudio de Factibilidad de Implementación de las Recomendaciones, estudio que fue ajustado o modificado y presentado en los siguientes directorios. Recomendaciones que se han ido cumpliendo a la medida de las condiciones económicas de la empresa y tomando decisiones que no originen un impacto negativo a los resultados de la misma.
- 5.2 Seguiremos aportando con todos los recursos humanos, materiales y económicos para sostener el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa, tomando en cuenta los lineamientos del Sistema de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART), y evitarnos en el futuro sanciones del Ministerio de Relaciones Laborales o el IESS.  
  
En el mes de Octubre, tuvimos la inspección del Técnico del Cuerpo de Bomberos, quien nos dejó una serie de requerimientos técnicos que lo cumplimos al 100%, para cumplir con las Normas y Reglas Técnicas previstas en materia de Prevención y Protección de Incendios, luego del cual obtuvimos la Aprobación respectiva.
- 5.3 Poner en ejecución un plan para mejorar el flujo de fondos de la empresa, a través de la ejecución de programas sistemáticos para el cobro y eliminación de cartera de más de 90 días, así como la liquidación de productos de baja rotación y discontinuados.
- 5.4 Es importante para CESA, que los señores accionistas apoyen y aprueben la adquisición de una local de exhibición y ventas en la ciudad de Quito, con el objeto de tener una mayor presencia en el mercado, disponer de una exhibición adecuada para constructores y clientes en general. En caso de ser autorizada, la gerencia presentará el respectivo plan de financiamiento a largo plazo, que no afectará significativamente al flujo de caja.

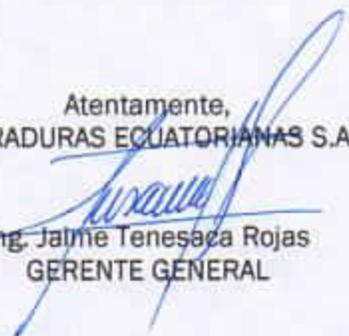
Como se podrá observar hemos planteado temas delicados, que requieren un gran compromiso de directivos, trabajadores y apoyo de los accionistas para cumplir con estos propósitos.

**6. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE DIRECTORIO Y DE LA JUNTA GENERAL**

La Administración de la Compañía desarrolla su gestión de conformidad con las disposiciones determinadas en las Juntas Generales y de Directorio, por lo tanto la empresa cumplió con las mismas en los campos comercial y administrativo, así como en los aspectos: laboral, tributario, de ordenanzas, y otros de tipo legal.

Expresamos nuestro agradecimiento a los miembros del Directorio que supieron confiar en CESA y le ofrecieron su consejo sabio para que se haya podido cumplir con trabajadores, proveedores e instituciones financieras en momentos en que las inseguridades del ciclo económico 2017 así lo exigieron.

Atentamente,  
CERRADURAS ECUATORIANAS S.A.



Ing. Jaime Tenesaca Rojas  
GERENTE GENERAL

Quito, Abril de 2018