

Ambato, 7 de abril del 2017

Señor:

Santiago Vivero Cobo.

Presidente.

DIRECTORIO LLANTAS Y SERVICIOS DE LA SIERRA S.A.

Ciudad.

De mi consideración:

Dando cumplimiento a lo dispuesto en los Estatutos Sociales de la compañía, me dirijo a usted así como a los señores miembros del Directorio, para presentar el informe correspondiente a las actividades de la empresa en el periodo (Enero a Diciembre) del año 2016.

1. ENTORNO.

El entorno comercial nacional durante el 2016 se caracterizó especialmente por el deterioro económico y que sin lugar a dudas afectó el desarrollo comercial en general, por consiguiente afectando los resultados de un gran número de compañías incluyendo la nuestra.

Probablemente como consecuencia de lo mencionado en el transcurso del 2016 hemos visto que el mercado sigue optando por marcas más baratas, muchas de éstas relativamente nuevas y de origen chino principalmente. El establecimiento de aranceles y salvaguardias cambió el tablero de participación del mercado, vemos que las marcas tradicionales siguen disminuyendo sus ventas dando paso a otras, principalmente por la diferencia en los precios.

Las federaciones de transporte tienen cada vez más importancia afectando de manera considerable las ventas, ya que muchos de nuestros clientes finales pertenecen a flotas y cooperativas de transporte y que por la gran diferencia en precios prefieren a estos proveedores que al no pagar impuestos ni aranceles marcan una diferencia elevada con llantas importadas por el resto de compañías.

Con relación a la línea Partexpress y su marca AC Delco se tiene que mencionar que hemos tenido muchas complicaciones en nuestro primer año de operaciones, los planes no se cumplieron debido a una diversidad de factores que nos retrasaron el poder llegar a nuestro punto de equilibrio, se necesitó de varios ajustes para poder regular el costo de la operación que veníamos manteniendo.

En el proyecto inicial de la línea AC Delco el personal de General Motors nos enseñó números en donde se ratificaba que la operación se concentraba en un 60% con lubricantes y el saldo era venta de repuestos, el primer pedido se colocó en el mes de mayo del 2015 pero por una serie de problemas los lubricantes los recibimos en el mes de mayo del 2016, aunque los precios en el mercado ya habían tenido una disminución significativa, lo cual nos ha generado un grave problema comercial y financiero.

A finales del 2015 y durante los primeros meses del 2016 el Sr. Luis Merlo como consultor y encargado de la línea en base a un plan comercial que nos presentó, realizó varios pedidos de mercadería en donde se incluyeron los lubricantes, los mismos que no fueron realizados bajo un análisis técnico correcto y se exageró en los volúmenes, por ejemplo en los tanques de 55 galones que se venden casi exclusivamente en concesionarios o talleres automotrices especializados.

El crecimiento en las ventas del lubricante ha sido lento en parte debido a que la marca estuvo fuera del mercado por tres años aproximadamente, a la disminución de costos que tuvo nuestra competencia dejándonos con precios poco atractivos, además de la agresividad y competitividad que existe con otras marcas. Desde el 2016 nos hemos manejado con promociones de introducción (liquidación) con un margen neto promedio del 9%. Por otro lado la dificultad en colocar ésta mercadería ha hecho que no podamos mantener a la fuerza de ventas generando mucha rotación, lo que no nos permite tener estabilidad, pese a esto hemos mantenido constantemente incentivos hacia los clientes y asesores comerciales inclusive, de ésta manera aunque lentamente estamos incrementando la facturación.

La complejidad del mercado con una situación económica del país en deterioro, la inexperiencia de la compañía y la reacción de la competencia entre algunos factores, hicieron que nuestras proyecciones no se cumplan y que tengamos una evolución muy lenta, tema que tuvo un efecto negativo financieramente en la compañía, además los altos montos de capital que requeríamos para mantener el plan de compras con General Motors, lo que nos obligó a recurrir a un endeudamiento importante para poder mantener en marcha la nueva línea de negocio y continuar con la de llantas.

En los primeros meses del 2017 ya se ha experimentado una recuperación económica debido en parte a que se hicieron ajustes importantes como la reducción de estructura de personal, cierre de la agencia Sur en la Av. Manuelita Sáenz, la salida paulatina de los inventarios que mantenía en las bodegas de Panatlantic, disminución de la cantidad de despachos a través de Servientrega hacia clientes en todo el país utilizando de mejor manera nuestros recursos, la eliminación de la asesoría comercial del Sr. Luis Merlo, entre otras cosas, que nos ha permitido llegar al punto de equilibrio en la línea de repuestos. Una vez estabilizado el flujo de caja se procederá a pre cancelar obligaciones bancarias con la finalidad de bajar así los gastos financieros que actualmente se están generando. Es de esperarse que para el año 2017 las condiciones sean diferentes y la empresa genere utilidades tal como lo ha venido haciendo durante toda su existencia legal.

2. MERCADO

Durante el primer semestre del 2016 el mercado de llantas tuvo una reducción en las importaciones FOB del 39%, principalmente debido a factores de tipo gubernamental y económicos que vienen afectado la economía del país, para nosotros se complicó desde el segundo semestre del 2015, la importación total nacional tiene una disminución del 11% en el número de unidades importadas del 2016 frente al 2015.

La principal reducción se notó en valores FOB, lo que nos confirma que se mantiene la tendencia del mercado hacia llantas más baratas, en mayor proporción chinas y de mercados orientales, que se caracterizan por mantener costos inferiores.

MERCADO TOTAL ECUADOR					
PERIODO	Dic. 2016	Promedio mes	Dic. 2015	Promedio mes	Var.
UNIDADES	2,075,659	172,971	2,327,368	193,947	-10.81%
FOB	107,170,481	8,930,873	\$170,435,390	\$ 14,202,949	-37.12%

MERCADO CAMIÓN ECUADOR					
PERIODO	Dic. 2016	Promedio mes	Dic. 2015	Promedio mes	Var.
UNIDADES	388,214	32,351	571,267	47,605	-32.04%
FOB	\$ 45,742,021	3,811,835	\$ 89,448,916	\$ 7,454,076	-48.66%

MERCADO AUTO CAMIONETA ECUADOR					
PERIODO	Dic. 2016	Promedio mes	Dic. 2015	Promedio mes	Var.
UNIDADES	1,687,445	140,620	1,756,101	146,342	-3.91%
FOB	61,428,460	5,119,038	\$ 80,986,475.16	\$ 6,748,873	-24.15%

3. PROVEEDORES

En la línea de llantas seguimos importando las marcas Hanksugi y Nexen con quienes hemos trabajado sin inconvenientes. Ambas se mantienen comercialmente en el mercado ecuatoriano y hemos logrado incrementar las ventas en número de unidades especialmente en auto y camioneta.

De la misma manera con General Motors mantenemos reuniones semanales para analizar varios temas como el portafolio de producto, inventarios, mercado o promociones, buscando siempre el apoyo necesario para poder seguir mejorando los resultados de la línea que lastimosamente empezó con dificultades, pero que sigue creciendo y con mejores perspectivas para el 2017.

Hanksugi: Es una marca que se la viene manejando con buenos resultados desde hace varios años, es percibida como una llanta de buena calidad y precios adecuados en nuestros clientes, sin embargo el ser de origen china hace que entremos en un mercado de precios, compitiendo con otras bastante más baratas, aunque no siempre de la misma calidad. Por otro lado al ser una marca privada tiene ciertas limitaciones, por ejemplo un escaso portafolio de producto que al no tener varias medidas importantes que se comercializan en nuestro mercado, hace que tengamos que comprarlas a proveedores locales para atender a ciertos clientes puntuales.

Hemos negociado precios en algunas oportunidades con nuestro proveedor a través de su representante Sr. Juan Roa, por temas de calidad no pueden bajarse a niveles de otras aunque debido a nuestra insistencia optó por ofrecernos la marca china APlus como alternativa, la misma que es mucho más competitiva, de esa manera podríamos atender

a clientes que buscan bajos costos en un amplio segmento de mercado. Hemos empezado desde el año anterior con los trámites para obtener los permisos pero han avanzado lentamente, esperamos que en las próximas semanas tengamos todo en orden para importar el primer contenedor. Tienen un portafolio bastante completo pero inicialmente queremos traer las medidas que no tenemos con Hanksugi y las de mayor rotación. Auto y camioneta por el momento no hemos decidido importar.

Las ventas en ésta línea tuvieron un incremento de 132 unidades mensuales o un 24.81%, con 532 unidades en el 2015 frente a 664 hasta diciembre del presente año con un margen bruto del 24.77%, aunque tuvimos una disminución de 5.47% puntos frente al 2015 donde el margen llegó al 30.24%, el cual fue atípico sobre todo por el incremento de las salvaguardias y que nos sorprendió con bastante inventario por lo que pudimos generar mayor utilidad, sobre todo en los primeros meses.

Vale la pena mencionar que las salvaguardias bajaron en un 15% a finales del mes de octubre del 2016 y tiene que disminuir mensualmente un 5% a partir del mes de abril hasta junio que quedaría en 0%, lo que esperamos que también beneficie al sector además que nos mejore en los márgenes de rentabilidad.

Nexen: Tenemos un incremento de ventas sobre todo por la incorporación del producto de procedencia China, hemos tenido meses pico que nos sorprendió sin embargo debido a temas de mercado además a situaciones externas como problemas en los permisos de importación, hizo que no tengamos el suficiente inventario durante un poco más de dos meses aproximadamente, afectando las ventas.

Hemos comercializado un promedio de 1527 llantas en el 2016 y 968 llantas en el 2015 que significa un 58% de incremento, el margen bajó del 25.7% al 25.03% en el presente año.

En la actualidad prácticamente somos distribuidores exclusivos ya que la empresa Pino Icaza casi no ha estado importando Nexen, sin embargo nos estamos topando constantemente con su segunda marca Roadstone importada por Cepsa, que tiene los mismos diseños y nomenclatura pero con precios un poco inferiores, estamos conversando para tratar de mantener precios similares.

General Motors, AC Delco e Isuzu: Mantenemos una comunicación constante en donde semanalmente tratamos temas concernientes al desarrollo del negocio, como los costos elevados de los lubricantes, pedidos mínimos y falta de referencias o SKU's que no nos permiten completar un portafolio necesario para atender a los clientes de la distribución, entre otros.

Recibimos una visita del Sr. Alexander Wolff quien es el Gerente Comercial Andino y que está a cargo del Ecuador, quien se mostró muy dispuesto a seguir desarrollando nuevos programas que permita a la marca AC Delco seguir creciendo en sus ventas y mejorar la participación. Vemos de una manera muy positiva éste nuevo cambio ya que nos permitirá compartir estrategias ya implementadas con éxito sobre todo en el mercado colombiano, en donde la marca tiene ventas muy interesantes.

En cuanto al inventario de Isuzu nos reunimos hace unos meses con el gerente de distrito Sr. Wladimir Marcillo y se le planteó que nos ayuden con el inventario que no

tiene rotación, se le explicó que tiene un costo alto inclusive superior que al de algunos concesionarios, les planteamos la posibilidad de una devolución o re compra entre otras opciones pero realmente no tuvimos mayor respuesta. En la última reunión se le planteó al Sr. Alexander Wolff la posibilidad de cambiar éste stock por producto AC Delco y se mostró muy abierto a revisar el tema, por lo que quedó en confirmarnos si es que habría ésta posibilidad.

4. VENTAS

Las ventas totales de la compañía al 31 de Diciembre son de USD \$10.954.022 dólares, de las cuales que se dividen en \$4.027.543 que corresponden a la venta de 349 autos a GM que fueron importados desde Colombia, \$5.348.714 a la línea de llantas y \$1.577.765 a la venta de repuestos.

Pese a que en la línea de llantas las ventas en promedio mensual son muy similares con el 2015, la rentabilidad en el 2016 es menor especialmente debido a la implementación de las salvaguardias y a la fuerte competencia que existe.

En la línea Partexpress la evolución comercial tardó mucho más de lo que estuvo planificado en el proyecto inicial, sin embargo en los últimos meses hemos podido incrementar las ventas y con una proyección interesante.

4. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

El comportamiento de la cartera durante el 2016 fue negativo en relación al año anterior, aunque en los últimos meses hemos logrado bajar los niveles de vencimiento con la meta de mantener la tendencia, situación que no es fácil ya que cada vez más clientes piden que les esperemos con la postergación de pagos o cheques, de todas maneras estamos trabajando mucho en esto y en algunos casos complicados negociando pagos como acción prioritaria antes de iniciar las acciones legales.

Se informa también que se renovó el seguro de cartera con Seguros Confianza, con quienes estamos en una comunicación constante, inclusive ya nos han cancelado un par de casos reportados, que por el tiempo que toma el juicio más la complejidad de esos casos puntuales fue preferible antes que iniciarles una acción legal por cuenta nuestra.

La cartera al mes de Diciembre presenta los siguientes números:

CARTERA	{	POR VENCER	1.746.779,80	{	< 361	\$121.328,05	5.5%
		VENCIDO	459.573,38		181 - 360	\$69.027,79	3.1%
					91 - 180	\$50.584,56	2.3%
		TOTAL	2.206.353,18		61 - 90	\$14.802,54	0.7%
					31 - 60	\$44.568,55	2.0%
					16 - 30	\$111.610,29	5.1%
					01 - 15	\$47.651,60	2.2%
					TOTAL:	\$458.573,38	20.8%

5. INVENTARIO

El inventario de la compañía al mes de Diciembre fue de \$2.075.836 dólares en donde la línea de llantas (Nexen, Hanksugi, aros, reencauche, otros) representa el 29,25%, es decir \$607.277 y la línea de Partexpress con repuestos, químicos, refrigerante y lubricantes fue de \$1.468.559 el 70,74% del total.

Tenemos un aumento significativo en ésta cuenta debido a la línea de AC Delco, hay baja rotación especialmente con el inventario de lubricantes y por la política de GM que exigía un mínimo de compra en cada programa y que resultaron montos excesivos para la venta real que tenemos, para el 2017 GM servirá de bodega pulmón y nos irán facturando en cantidades menores.

6. FLUJO DE CAJA

Se informa a los Señores Directores, que la compañía se mantiene ocupando tres líneas de crédito aprobadas con el Banco Pichincha, Banco Internacional y Banco Bolivariano, además mantiene el cupo de Holesale con el Produbanco para la compra de productos AC Delco con una línea de \$1.800.000 dólares.

También informamos a los señores directores que se renegoció con el Banco del Pichincha varios préstamos a corto plazo con un interés del 8,95% a una tasa del 8% a 18 meses, de la misma manera procedimos con el Banco Internacional a un plazo de 36 meses.

Banco	Crédito aprobado	Crédito Ocupado	Garantías / Inventario	Local Puntosierra
Pichincha	1.310.000	1.187.000	Inventario	Miraflores
Internacional	1.600.000	1.335.927	Inventario	Latacunga
Bolivariano	600.000	350.000	Puntosierra	Comonuevos
Produbanco/GM	1.800.000	274.415	Inventario / ASSA	

7. RECURSOS HUMANOS.

La compañía está conformada por 55 personas, también es necesario comentar que al mes de abril éramos 66 empleados fecha en la que empezamos la reducción, habíamos crecido en función del plan comercial presentado por el Sr. Luis Merlo en el 2015 y a las proyecciones de ventas.

En la línea de Patexpress hemos mantenido una alta rotación de personal, tema que definitivamente afecta el cumplimiento de los objetivos, estamos tratado de mejorar éste índice sin embargo hasta la fecha ha sido difícil.

En el mes de Septiembre el Sr. Luis Merlo dejó de prestar sus servicios para la empresa, tema que estaba planificado debido al alto costo en general que su operación representaba, se promovió al Sr. Santiago Tormen para que se haga cargo de la línea

Partexpress, manteniendo además la Gerencia Comercial de la operación de llantas, en éste período de gestión hemos visto resultados positivos de manera general tanto en ventas como en la estabilidad que la agencia necesitaba, además con los cambios realizados hemos bajado gastos.

8. PRESUPUESTO

Al 31 de diciembre del 2016 el presupuesto acumulado de ventas de la línea de llantas se cumple en un 84.8%, mientras que en Partexpress se cumple en un 64,8%.

Al cierre del año 2016 Llantasierra presenta una pérdida de USD 387.227,81 (LLantasierra al igual que el resto de empresas del grupo se acogió a la decisión de reclasificar el Anticipo al Impuesto a la Renta a una Cuenta por Cobrar al SRI), sin embargo superados los mayores inconvenientes y con el proyecto ya en marcha, se reestructuraron los pasivos con el Banco Pichincha a 18 meses plazo y con el Banco Internacional a 36 meses plazo. Actualmente al mes de abril del 2017 Llantasierra tiene mayor fluidez en su capital de trabajo, lo que no solo le está permitiendo cancelar oportunamente todas sus obligaciones tanto bancarias como con proveedores, sino que también para cumplir con los niveles de importación necesarios manteniendo abastecidas sus bodegas de una manera adecuada y así atender la demanda del mercado, cosa que no sucedió en el 2016 en donde se experimentó falta de inventario y que a la final también le afectó comercialmente

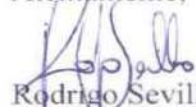
9. ASPECTO SOCIETARIO, ADMINISTRATIVO, LABORAL, TRIBUTARIO, FINANCIERO.

Se ha dado cumplimiento a todas las obligaciones de índole societaria, laboral, tributaria ante los organismos de control pertinentes.

Finalmente y en caso de requerir mayor información de lo expuesto, con todo gusto para proporcionarla.

Sin más por el momento, suscribo

Atentamente,



Rodrigo Sevilla Gortaire.
Gerente General

Llantas y Servicios de la Sierra. S.A.