

Ambato, 17 de abril del 2018

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 año 2017.

1. ENTORNO.

Durante el 2017 la economía del Ecuador ha tenido una recuperación importante, según cifras del Banco Central el PIB creció en un 3.8%, principalmente impulsado por el precio del petróleo, el mismo que ha venido en incremento en todo el año en un promedio del 16% y cerró el año en un precio de \$60.42 por barril. Este escenario incidió favorablemente en la economía, provocando que aumente el consumo, que exista mayor acceso a crédito, actividades productivas, agricultura y comercio en general.

Por otro lado un factor importante que influyó el mercado de las llantas fue el desmantelamiento de las salvaguardias que desde el año 2015, las mismas empezaron a reducirse mensualmente en el mes de noviembre del 2016. Estos impuestos representaban una carga del 35% adicional a las importaciones de llantas de camión y tuvieron un impacto negativo en el mercado, encareciendo significativamente el producto y que motivó aún más el ingreso de llantas de bajo costo.

La expiración del cobro de las salvaguardias propicio a que más personas o empresas se animen a importar lo cual afecta directamente a esta línea de negocio, existiendo mayor competencia con una gran variedad de producto sobre todo de precios bajos. Existe un aumento en el número de unidades importadas en el país frente al 2016, ingresaron 918.373 unidades adicionales, que significa un 32%. Sin embargo han crecido importantemente marcas nuevas no tradicionales de precios bajos, la tendencia de producto chino sigue creciendo y éste momento representa el 64% de las importaciones, aunque en el último año productos de países de América como Brasil, Perú, México y Colombia tuvieron una importante participación, mientras que las llantas coreanas se ven más afectadas.

Con relación a la línea Partexpress y su marca AC Delco experimentamos un importante crecimiento en las ventas en un mercado muy competitivo en el que la marca mantiene participaciones mínimas. El portafolio disponible pese a que ha ido incrementando paulatinamente no tiene el tipo de productos que nos permita aumentar nuestras ventas de manera considerable.

En la línea de lubricantes de la misma manera el potencial que tiene el mercado es muy grande, con AC Delco se nos ofreció ser más competitivos con el producto colombiano frente al americano, lastimosamente los costos se mantuvieron y las especificaciones técnicas son inferiores, por lo que seguimos con los mismos problemas iniciales, es decir un producto caro que es muy difícil de colocar, por lo que nos hemos limitado a tratar de evacuar nuestro inventario reponiendo únicamente la mercadería de mayor rotación.

2. MERCADO

El incremento de importaciones de llantas en número de unidades en el 2017 es del 31.9% frente al 2016.

En unidades las llantas de auto y camioneta crecen en un 46.88% y las de camión en un 43.59%.

En valores CIF existió un incremento del 52.76% en el total de importaciones.

FUENTE SENA E

AÑO	UNIDADES	CIF
2016	2,878,878	117,053,917
Enero	192,168	8,318,764
Febrero	161,131	7,917,528
Marzo	192,434	8,363,384
Abril	157,083	6,785,399
Mayo	235,375	10,282,298
Junio	184,755	8,728,320
Julio	197,768	8,322,305
Agosto	326,431	11,203,627
Septiembre	305,722	11,534,316
Octubre	294,869	10,889,613
Noviembre	231,444	10,210,016
Diciembre	399,698	14,498,347
2017	3,797,251	178,816,096
Enero	262,975	10,284,946
Febrero	187,293	9,384,554
Marzo	331,704	13,021,207
Abril	227,345	11,265,551
Mayo	292,135	11,949,028
Junio	336,341	20,052,919
Julio	343,494	14,846,506
Agosto	361,723	18,789,997
Septiembre	334,019	18,013,918
Octubre	351,990	17,821,199
Noviembre	405,660	18,142,203
Diciembre	362,572	15,244,068

LIVIANOS unidades

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2012	141,027	127,250	146,488	126,056	146,827	147,519	154,116	151,653	172,096	139,192	128,898	129,840	1,710,962
2013	125,622	99,709	70,181	127,849	129,591	111,483	136,874	143,942	127,060	149,700	139,170	145,426	1,506,607
2014	184,042	101,738	129,078	132,629	127,829	179,006	106,796	100,459	157,419	118,836	101,421	143,283	1,582,536
2015	109,614	109,663	111,495	119,103	187,838	165,988	161,639	127,306	81,167	122,831	77,444	134,553	1,508,641
2016	135,823	90,427	98,225	108,974	143,168	107,363	121,164	177,299	145,028	150,406	127,980	190,721	1,596,578
2017	150,654	141,322	205,201	169,109	193,075	197,468	190,679	226,792	225,297	220,154	222,647	202,731	2,345,129

10,250,453

BUS Y CAMIÓN unidades

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
2012	31,764	32,133	50,277	25,319	54,773	47,227	37,116	42,133	38,083	44,015	48,009	36,171	487,020
2013	41,235	34,521	38,260	40,123	41,130	36,992	54,667	31,028	38,549	46,523	36,638	47,025	486,690
2014	44,472	47,438	28,830	43,529	50,560	34,368	25,463	43,091	33,656	36,736	29,382	54,665	472,190
2015	56,968	40,943	27,820	33,352	41,858	71,094	31,709	26,014	42,201	17,539	17,485	37,670	444,653
2016	17,070	26,274	22,908	16,133	30,193	22,464	20,009	33,850	27,200	26,247	30,059	44,674	317,081
2017	19,367	26,853	35,898	29,041	25,389	68,178	37,568	46,866	39,095	50,373	41,825	34,849	455,302

2,662,936

3. PROVEEDORES

Hemos mantenido nuestras principales marcas como son Hanksugi, Nexen, AC Delco, de todas maneras hemos visto la necesidad de buscar otras que nos brinden mayores oportunidades de crecimiento como es el caso de Ovation de origen chino y que tiene una amplia línea de productos en llantas tanto de auto, camioneta y camión a precios bastante económicos y con los que podríamos competir con otras chinas que actualmente han ganado participación de mercado y hacer volumen. También hemos comercializado Limacaucho importada por Italcauchos, quienes por el momento nos ofrecen una importación asociada, hemos comprobado que en la actualidad todavía se puede colocar ésta marca y es solicitada sobre todo en algunas regiones por lo general rurales.

Durante el 2017 mientras buscábamos marcas nuevas se nos presentó otra china que se llama APLUS, ofrecida por el Sr. Juan Carlos Roa de Hanksugi y también por un trader chino, pero a la final nos decidimos por la marca OVATION TIRES (grupo HIFLY TIRES), producto que ya había estado presente en el Ecuador y de la cual tuvimos buenos comentarios, se obtuvieron los permisos correspondientes y hemos importado dos contenedores con excelentes resultados, las llantas se vendieron fácilmente y con buenos márgenes de rentabilidad, 25% aproximadamente. Estamos esperando que para

mediados de Abril lleguen los siguientes pedidos de camión, el primero de auto y camioneta estaría a inicios de Mayo, en el que también seremos muy competitivos.

Con General Motors / AC Delco continuamos con reuniones permanentes para analizar varios temas como el portafolio de producto, inventarios, mercado o promociones, pese a que separaron la administración de GM Ecuador y se maneja directamente desde Colombia, contamos con una persona exclusiva para AC Delco en Ecuador quien reporta directamente a sus jefes, esperábamos mayor rapidez en la toma de decisiones, nos ofrecieron algunos cambios pero los mismos llegan lentamente.

Hanksugi: Es una marca que se la viene manejando con buenos resultados desde hace varios años, mantiene sus estándares de calidad con producto competitivo aunque en la actualidad encontramos un mayor número de marcas chinas con precios bastante menores. En el primer trimestre del año experimentamos un incremento en los costos FOB en promedio de un 7% debido al alza de la materia prima y sobre todo del caucho a nivel internacional, la tendencia es que siga subiendo y es que va de la mano de alguna manera al ritmo del incremento de los precios del petróleo y otras materias primas.

Estuvimos negociando precios con el Sr. Juan Roa y en esas conversaciones nos ofreció otra marca de una fábrica distinta, debido a que no podía hacer más reducciones. El nombre comercial es APlus y cuenta con un portafolio muy interesante tanto en llanta de auto, camioneta y camión, tenía precios especialmente interesantes aunque durante la negociación tuvo fuertes variaciones, a la final decidimos no aceptar ésta opción, aunque considero que es muy buena.

En la actualidad Hanksugi es un producto costoso dentro del segmento chino, sin embargo hemos incrementado levemente las ventas en el 2017 pese a que hemos enfrentado varios problemas de liquidez que nos impide mantener un inventario adecuado, perdiendo constantemente negocios por falta de producto.

Las ventas en el 2015 pasaron de 7.059 unidades a 7973 en el 2016, es decir un crecimiento del 12,66% y en el 2017 crecieron a 9.205 con un crecimiento del 15,45%.

Nexen: La marca bajó sus ventas y su rentabilidad moderadamente comparado al año pasado. Al momento seguimos importando aproximadamente un 80% desde China con precios cada vez menos competitivos y un 20% de Corea en producto de rotación.

Hasta la fecha no hay otros importadores de Nexen, Pino Icaza no trajo nada en todo el año, Roadstone es la segunda marca de Nexen y cuyo representante en el Ecuador es Cepsa tampoco importó números interesantes en el 2017, al igual que nosotros tienen productos de muy buena calidad pero lastimosamente son marcas poco conocidas en el mercado y por ejemplo nos han comunicado que en ésta año no contaremos con apoyo publicitario.

Ovation: En el mes de mayo nos pusimos en contacto con el Sr. Eloy Valencia, representante de la empresa española Tire Sur quienes tienen la distribución para América del Sur, España y Portugal, moviendo volúmenes muy importantes, luego de algunos mensajes e información compartida nos pusimos a investigar mucho sobre la marca, la misma que ya fue introducida en el pasado por una empresa cuencana en el

año 2013, retomaron la distribución nuevamente en el 2015 con otra de la misma ciudad aunque también tuvo problemas financieros. En Colombia se vende muy bien a través de dos distribuidores, el uno es la cadena Red Llantas y la otra es la cadena Carrefour quienes tienen 80 almacenes en todo el país y hacen un volumen muy interesante según nos indicaron, tema que inclusive lo confirmó nuestro asesor de Nexen radicado en Colombia quien conoce muy bien a la marca y que nos dio buenas referencias.

Al hacer la comparación de precios vimos que existía una gran oportunidad ya que las llantas de camión son aproximadamente un poco más del 12% más baratas que Hanksugi, en el primer mes se vendió prácticamente un contenedor con 273 unidades y en el segundo mes 232 debido a que se terminó la referencia de mayor rotación, pensamos que en un corto plazo podríamos llegar a vender dos contenedores mensuales. Por ejemplo la llanta 295/80 R22.5 VI - 660 que es de labrado liso o direccional se llegó a vender 214 unidades en el primer mes, un número superior que la llanta más vendida de Hanksugi que es la 295/80 R22.5 HS 64 de labrado mixto

En la línea de auto y camioneta igualmente hemos visto que los precios son mucho más bajos que nuestra llanta Nexen de origen chino en un 20% y compite con muchas de las marcas baratas que actualmente han inundado el mercado, por lo mismo vemos que al igual que en camión tenemos mucho potencial de crecimiento y que en un corto plazo podríamos tener un importante incremento en nuestras ventas.

AC Delco e Isuzu: La línea AC Delco mejoró su participación de nuestras ventas, tenemos algunos productos estrella que tienen una excelente salida en el mercado y con buena rentabilidad como el refrigerante, bujías, bombas de gasolina y radiadores. Pese a que hemos logrado bajar el inventario, mantenemos montos altos en ítems de baja rotación y que fueron comprados en el primer año de operación de la línea, entre éstos productos están repuestos, lubricantes en presentación de tanque y la línea de Isuzu que sumadas representan un monto de capital importante que se encuentra invertido.

En el primer año de operación la persona encargada de la línea realizó pedidos totalmente innecesarios y a mi parecer sin mayor análisis, debido a esto tuvimos que recurrir constantemente a préstamos bancarios con un costo financiero alto y que han mantenido a la compañía en una situación financiera complicada. Buena parte de ésta mercadería en la práctica por más que se la ofrezca a precio de liquidación bajo el costo no es fácil de vender porque no es producto de rotación, sin embargo hemos logrado venderla lentamente a través de varias promociones y paquetes. En los últimos meses nos han llegado nuevas referencias que se han sumado al portafolio actual, lo cual nos da la posibilidad de incrementar mínimamente nuestras ventas debido a que no son ítems de mayor importancia.

Pese a que éramos la única empresa que vendía lubricante AC Delco en el país se nos ofreció participar en una licitación para ser uno de los dos distribuidores a nivel nacional, en la que pedían una serie de requisitos que demandaban inversiones para la compañía que sumado a los altos costos del producto, al poco apoyo publicitario y con una competencia agresiva muy bien posicionada, hace que el negocio no sea atractivo.

Las nuevas referencias vienen de Colombia pero no llegaron con precios competitivos como nos ofrecieron, más bien mantienen casi el mismo costo que el importado de EEUU y con menores especificaciones. Una de las fortalezas que tendrá la marca es que

a partir de éste año Chevrolet tiene una estrategia global para utilizar productos AC Delco en todos los vehículos Chevrolet y saldrían equipados desde fábrica.

En cuanto a la línea Isuzu fue recomendada por el Sr. Luis Merlo quien además se encargó de realizar el análisis comercial pertinente, se hizo básicamente una compra que fue entregada en dos partes, la primera a inicios del 2016 y la segunda en el mes de junio del mismo año por un monto de \$130.000 dólares, ésta mercadería fue casi imposible de venderla debido a que a nuestro canal de venta que son los almacenes de repuestos principalmente llegan otros distribuidores como Vallejo Araujo, ASSA o inclusive Mansuera y otras marcas alternas, nuestros costos eran superiores en más de un 30%, lo cual los hacía casi imposible de venderlos. Intentamos liquidar el producto sin utilidad con varias promociones, acercamientos con distribuidores, clientes finales y definitivamente el movimiento fue mínimo.

En el 2017 hicimos varios acercamientos con el personal de AC Delco para tratar de hacer un cambio de inventario, por último nos direccionaron para que conversemos directamente con Isuzu con el Sr. Felipe Terán funcionario de la línea, quien personalmente nos había confirmado que se podía realizar una devolución, luego de insistir en varias ocasiones vía correos electrónicos o llamadas telefónicas y al ver que ni siquiera nos respondía, decidimos vender dicha mercadería aplicando una tasa de descuento un poco menor inclusive a la que nos iban a recibir el producto, al momento nos queda un inventario de \$47.400 dólares.

4. VENTAS

Las ventas totales de la compañía al 31 de diciembre fueron USD \$7'348.912 dólares, de las cuales se dividen en \$5'282.606 a la línea de llantas, que representa \$440.217 dólares de promedio mensual y \$2'041.345 a la venta de repuestos, con un promedio de \$170.112 dólares mes.

Hanksugi

Las ventas en ésta línea tuvieron un incremento de 103 unidades mensuales o un 15.45%, con 664 unidades promedio en el 2016 frente a 767 en el 2017 con un margen bruto del 27.67%.

Nexen

Hemos comercializado un promedio de 1.480 llantas en el 2017 y 1.527 llantas en el 2016, 47 unidades menos en promedio o el 3.11% de reducción frente al 2016, el margen fue del 25.24% en el presente año.

Ovation

Nos llegaron los dos primeros contenedores de esta marca, el primero a finales de Noviembre y el segundo en Diciembre, las llantas se vendieron rápidamente debido al trabajo previo que se había realizado con el equipo de ventas y a la aceptación que existió de parte de los clientes tanto en el precio como en los diseños. Se prohibió vender ésta marca a clientes vigentes que hayan comprado Hanksugi como mínimo hace un año, de esa manera tratar de evitar que exista una afectación en perjuicio de ésta marca.

El primer mes completo de gestión que fue diciembre y solo en la medida 295/80 R22.5 VI 660 lisa (direccional) vendimos 214 unidades y el segundo 105 porque se nos terminó el producto, es decir superó a las ventas de Hanksugi en su modelo de mayor rotación, en total vendimos 273 unidades en el primer mes que es más de un contenedor y en enero 232. Pensamos que tenemos una muy buena oportunidad con ésta nueva marca y en el corto plazo podríamos estar vendiendo dos contenedores mensuales de llanta de camión. Hemos pedido también llantas de auto y camioneta, se tiene previsto que lleguen a inicios de mayo, igualmente con precios competitivos y bastante más bajos que el producto Nexen de origen chino inclusive.

VENTAS OVATION

MES	VENTA	UNIDADES	MARGEN
Diciembre	\$64.378,88	273	24,74%
Enero	\$52.403,83	232	25,97%

4. ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

El comportamiento de la cartera durante el 2.017 se ha visto afectada por la alta rotación que hemos tenido en nuestro equipo comercial sobre todo en Guayaquil llantas y Quito repuestos, además mantenemos varios casos antiguos que siguen en juicio y todavía no se han podido resolver, tenemos otros de clientes puntuales en la oficina matriz algunos de los cuales están cancelando lentamente y otros a los que se les ha iniciado demandas legales, con procesos avanzados los mismos que están documentados y esperamos que se vayan resolviendo en los próximos meses.

En la oficina de Guayaquil existió falta de control y de involucramiento del jefe de agencia, quien empezó a descuidar totalmente la gestión comercial y de recuperación, aunque la cartera está documentada y nos encontramos haciendo varias gestiones, se ha planificado contratar y ya se tiene seleccionada a una persona para que se dedique a la cobranza de dicha oficina.

El alto índice de rotación de personal en las dos líneas es uno de los factores que nos ha perjudicado mucho, debido al tiempo que nos toma el contratar los reemplazos, su capacitación y hasta que gestionen cartera hereda.

También se decidió adquirir un vehículo para entregar a una de las personas del departamento de crédito para que su gestión sea más efectiva y pueda dedicarse todas las semanas a visitar a clientes morosos en todo el país. Por otro lado se logró concretar a partir del mes de diciembre subir la información de los clientes morosos al Buró de Crédito, de ésta manera estamos realizando campañas de información a los clientes sobre la afectación que esto tiene en el record crediticio y por consiguiente económico, perjudicándolos directamente el momento de buscar aprobaciones de crédito con cualquier entidad financiera o comercial. Desde el mes de diciembre se ha tenido un efecto positivo y varios clientes que tenían vencimientos de hace mucho tiempo han optado por llegar a acuerdos de pago o cancelar sus deudas para que les retiremos del reporte.

La cartera al mes de Diciembre presenta los siguientes números:

CARTERA	{ POR VENCER VENCIDO TOTAL	1'509.782,00	{ < 361 181 - 360 91 - 180 61 - 90 31 - 60 16 - 30 01 - 15 TOTAL:	\$170.792,1	8.8%
		434.030,42		\$48.340,11	2.5%
		1'943.812,42		\$27.472,38	1.4%
				\$12.013,06	0.6%
				\$40.237,57	2.1%
				\$91.553,53	4.7%
				\$43.581,67	2.2%
				\$434.030,42	100%

5. INVENTARIO

El inventario al 31 de diciembre del presente año fue de 1'614.049,66 dólares frente a los \$2.075.836 dólares con el que cerramos el año 2.016, la línea de llantas (Nexen, Hanksugi, aros, reencauche, otros) representa el 42,84%, es decir \$691.584 y la línea de Partexpress con repuestos, químicos, refrigerante y lubricantes fue de \$922.465,61 con el 57,16% del total.

Debido a las políticas de GM, a la inexperiencia y a un análisis comercial errado se hicieron pedidos excesivos, los mismos que nos han complicado totalmente nuestra liquidez, afectándonos inclusive al normal desempeño de la línea de llantas al no permitimos tener el suficiente inventario y nos hemos visto obligados a recurrir constantemente a endeudamiento bancario para poder contar con la mercadería que nos permita cumplir nuestros objetivos.

A diciembre del 2017 nos hemos mantenido liquidando el producto de baja rotación y logramos evacuar una buena parte, sin embargo para mantener en operación la línea tuvimos que seguir alternando con compras puntuales de producto comercial, tanto de repuestos de baja rotación así como lubricantes, hemos ido reduciendo el tamaño de la línea para operar con el mínimo de personas que nos permita liquidar en el menor tiempo posible y al mismo tiempo seguir recuperando la cartera. Se mantienen promociones y campañas para lograr tener mayor movimiento aunque sacrificando margen de rentabilidad.

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 tenemos el cupo de holesale con el Produbanco para la compra de productos AC Delco.

La compañía se encuentra con un alto costo financiero y endeudamiento, nuestro flujo de caja es muy apretado y se ha tratado de equilibrar las compras en lo posible.

BANCO	LINEA CREDITO APROBADA	LINEA CREDITO OCUPADA	SALDO	GARANTIA
BANCO PICHINCHA	2,000,000	1,386,000	614,000	- Hipotecaria, local Bolívar y Fco. Flor \$1.080.110 - Prenda Inventarios USD 1.245.124,28
BANCO INTERNACIONAL	1,600,000	910,161	689,838	Garantía Inventarios \$412.500 y Agencia Latacunga, Propiedad de Automotores de la Sierra.
BANCO BOLIVARIANO	500,000	0.00	500,000	Hipoteca bienes Puntosierra y Autosierra. - Llantasierra no tiene garantías con Bolivariano

Con corte al 31 de marzo del 2018 los saldos adeudados a los bancos por concepto de préstamos:

Banco Pichincha: 1'100.967,29
Banco Internacional: 858.097,93

7. RECURSOS HUMANOS.

La compañía está conformada por 54 personas, en el mes de abril del año anterior éramos 66 empleados fecha en la que empezamos la reducción.

En la línea de Partexpress principalmente hemos mantenido una alta rotación de personal, estamos tratando de mejorar éste índice con respecto al año anterior pero ha sido muy difícil, lo que nos ha afectado tanto en nuestras ventas como en la recuperación de la cartera. Durante el 2017 hasta la fecha salieron 10 vendedores de repuestos de los cuales 8 fueron de la oficina de Quito y 2 de la agencia Guayaquil. También salieron 6 vendedores de llantas 2 de la agencia Quito, 2 de Guayaquil y 2 de Ambato.

Desde finales del 2016 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, además se contrató desde el mes de agosto al Sr. Martín Romo quien se dedica al 100% a la línea de repuestos.

También cambiamos la jefatura de la oficina de Guayaquil por los malos resultados y especialmente los últimos meses cuando se empeoró la gestión comercial y la cobranza, nos contactamos con el Sr. Carlos Vera quien trabajaba con Fernando Vivero en Servirueda y Fuzionllantas e inclusive durante una temporada nos apoyó en Llantasierra, tiene mucha experiencia y que en el poco tiempo que esta con nosotros hemos visto muchos cambios positivos.

8. PRESUPUESTO

Al mes de diciembre del 2017 el presupuesto acumulado de ventas de la línea de llantas se cumple en un 83.6%, mientras que en Partexpress se cumple en un 78.2%.

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.