

# LAVCA

*!Más fácil, más rápido, más cerca de usted!*





**INFORME DE GERENCIA**

**CONTENIDO**

**1. ENTORNO**

1.1. Entorno político del país

1.2. Entorno económico del país

1.3. Variables macroeconómicas

**2. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ**

2.1. Industria Nacional

2.2. Resultados de General Motors

**3. RESULTADOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA**

3.1. Balance General

3.2. Estado de Resultados

3.3. Indices Financieros

**4. PLAN DE TRABAJO Y PROYECCIONES 2016**

4.1. Entorno Económico

4.2. El Sector automotriz

4.3. Planes de Trabajo



**Señores Accionistas:**

De conformidad con los artículos 20, 23 y 231 de la Ley de Compañías, pongo a consideración de la Junta General Ordinaria, el informe de Gerencia de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C.A., "LAVCA" y los resultados de la gestión administrativa y financiera, correspondiente al Ejercicio Económico 2016.

## **1. ENTORNO**

**2.**

### **1.1. Entorno político del país**

En el 2016, Ecuador enfrentó el desafío de diseñar estrategias y políticas eficientes para adecuar su economía al nuevo contexto internacional. El Gobierno se vio en la necesidad de reducir significativamente la inversión pública y acortar el gasto corriente, que se pudo suavizar en los últimos meses del 2016, gracias a una importante movilización de financiamiento externo. Por el lado externo, la cuenta corriente se estabilizó mediante restricciones al movimiento de bienes y capitales.

### **1.2 Entorno económico del país**

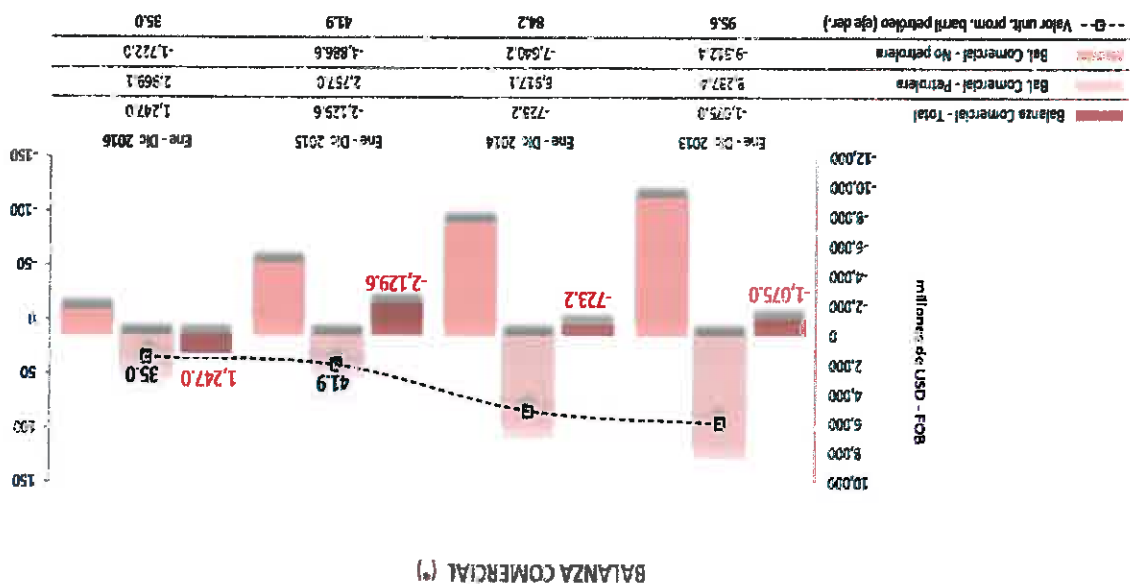
La economía cierra el año con una contracción, debido principalmente a una débil demanda interna y a la caída de la inversión y del consumo. Asimismo, tanto la balanza comercial no petrolífera como la producción petrolífera han empeorado. A esta situación han contribuido el bajo precio del petróleo y el coste de la recuperación del reciente terremoto. La inflación anual se redujo al 1,12 %, sin embargo se está produciendo un deterioro de la calidad y cantidad del empleo afectando al nivel de consumo. En este proceso, el país también enfrentó el reto de preservar la estabilidad económica.

Las metas alcanzadas respecto a políticas sociales y disminución de la pobreza están en riesgo. De hecho, la pobreza subió ligeramente del 22,5% en 2014 a un 22,9% a finales del 2016, según el INEC. A esto se sumaron los efectos del devastador terremoto registrado en abril de 2016 en el área costera, que de acuerdo a estimaciones del Gobierno, ha generado un costo de reconstrucción de cerca de 3 puntos porcentuales del PIB.

24

## 2.2.1. BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial de Ecuador ha tenido importantes variaciones en los últimos. La Balanza Comercial Petrolera, entre enero y diciembre de 2016 cerró con saldo positivo de USD 2,969.1 millones; superó al obtenido en el mismo período de 2015 (USD 2,757.0 millones), como consecuencia de la disminución de las importaciones petroleras y a pesar de la caída en el valor promedio del barril de crudo exportado La Balanza Comercial no Petrolera disminuyó su déficit (64.8%) frente al resultado contabilizado en el mismo período de 2015, al pasar de USD -4,886.6 millones a USD -1,722.0 millones



En el 2016 las exportaciones totales alcanzaron USD 16,797,7 millones. En términos relativos fueron menores en - 8.4 % (USD 1,532,9 millones) con relación a las ventas externas registradas en 2015 (USD 18,330,6 millones).

Las exportaciones petroleras, en volumen, durante el período de análisis disminuyeron en 0.3 %, al pasar de 22,156 miles de toneladas métricas a 22,079. En valor FOB, las ventas externas petroleras experimentaron una disminución de -18 % (USD -1,201.2 millones), pasando de USD 6,660,3 millones a USD 5,459.5 millones. El valor promedio del barril exportado de petróleo y sus derivados disminuyó en - 18 %; de USD 41.9 a USD 34.4. Las exportaciones no petroleras registradas en 2016, fueron de USD 11,338,5 millones, monto inferior en 2.8% respecto del año 2015.

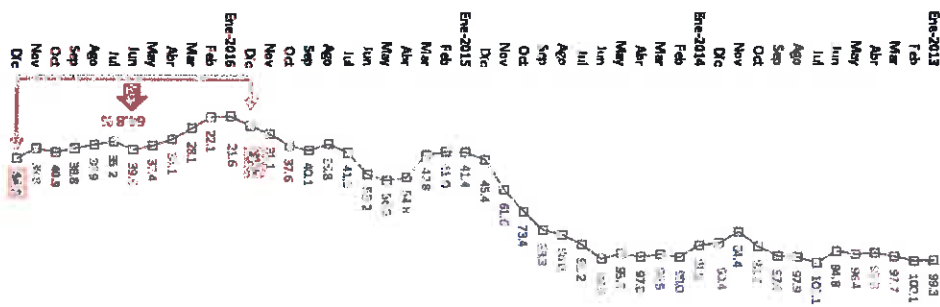
Las ventas externas No Petroleras Tradicionales totalizaron USD 6,457.3 millones, 2.4% más que en el ejercicio anterior; mientras que las No Tradicionales alcanzaron USD 4,881,2 millones, 9% menos que las ventas efectuadas en el 2015.

Al finalizar el año 2016, las importaciones totales en valor FOB alcanzaron USD 15,550.6 millones, nivel inferior en USD 4,909.6 millones en relación a las compras externas realizadas durante enero – diciembre de 2015 (USD 20,460.2 millones), lo cual representó una disminución de -24 %

## 2.2.2. PRECIO DEL PETROLEO

Entre enero del 2013 y diciembre del 2016, el precio promedio del barril de petróleo fue de USD 64.3; alcanzando sus mejores niveles en febrero y julio de 2013(USD 101.1 y USD 101.1, respectivamente) y en junio de 2014, con una pequeña reducción (USD 98.9). A partir de julio de 2014 se observa una tendencia a la baja, llegando a USD 21.6 en enero de 2016; a partir del febrero de 2016 el precio se recupera y en diciembre de 2016 se registra USD 44.2 dólares por barril.

Precios del barril de petróleo facturado  
- Valor en USD (promedio mensual) -

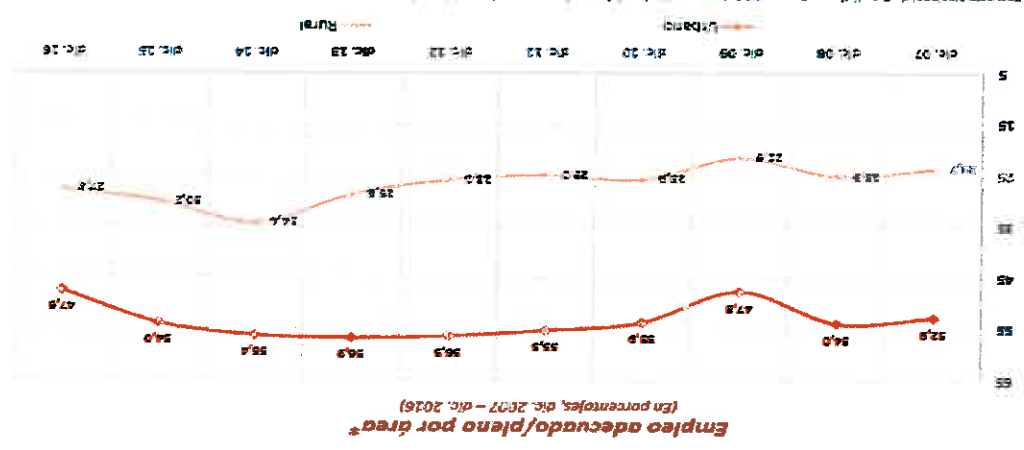


## 2.2.3. INFLACION

En el Ecuador, cuya economía esta dolarizada desde el año 2000, en diciembre de 2016 registro una inflación del 0.16 %; en diciembre del 2015 el -0.15%.

La inflación anual en el 2016 fue el 1,12 %, porcentaje inferior al registrado en el 2015 (3,38%) y el menor porcentaje desde 2001.

47

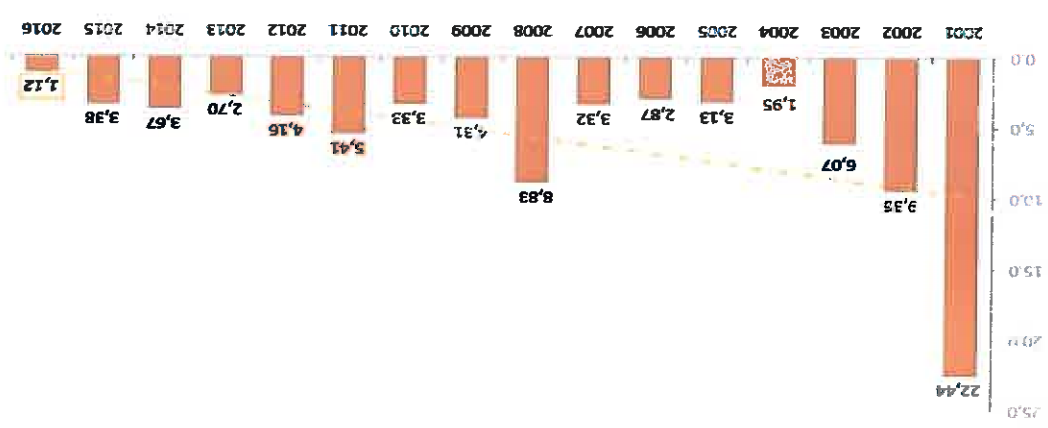


En diciembre de 2016, el *empleo adecuado* tiene una tasa de 47,6% en el área urbana y 27,8% en el área rural. Ambas tasas cayeron en 6,4 y 2,4 puntos porcentuales respectivamente respecto al mismo mes del 2015.

## EMPLEO ADECUADO/PLENO POR AREA

La tasa de desempleo a diciembre del 2016 cerró en 5,26%, lo que implica un crecimiento de 0,46 puntos porcentuales con relación al mismo mes del año pasado. En tanto el subempleo pasó de 14% al 19,9% entre diciembre del 2015 y del 2016. Mientras la tasa de empleo bruto nacional pasó del 62,6% al 63,8%. La ciudad que presentó la mayor tasa de desempleo fue Quito, con el 9,1%. Mientras que la menor tasa registró Cuenca, con el 4,8%. La ciudad con el mayor subempleo fue Guayaquil, con el 20,2% y la de menor porcentaje Cuenca con el 11%. La mayor cantidad de trabajadores se concentró en el sector privado, con el 91%.

## 2.2.4. EMPLEO



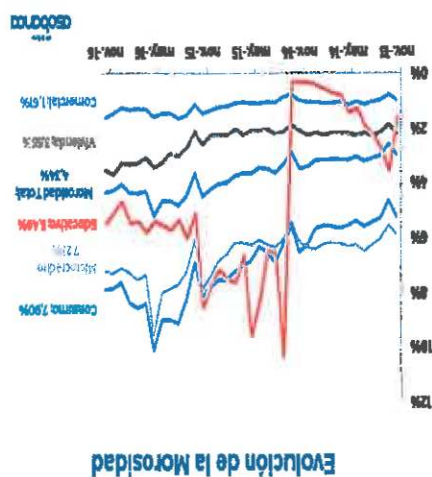
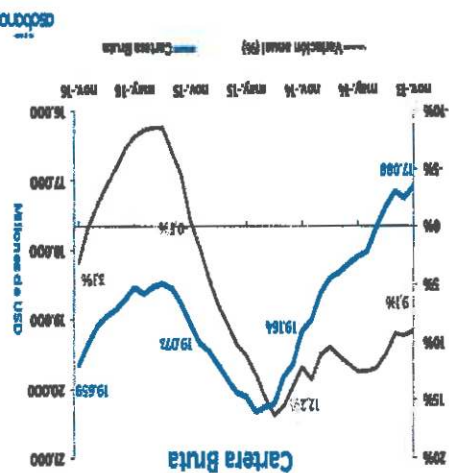
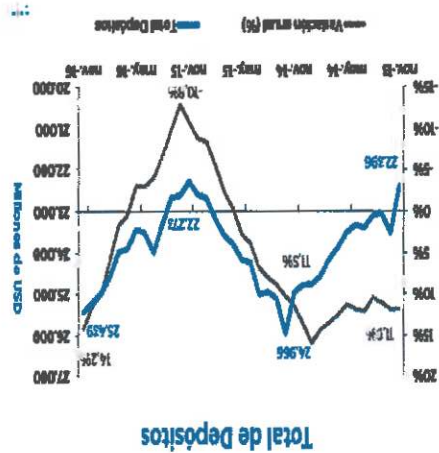
## 2.2.5. SECTOR BANCARIO

La banca fue un negocio con menos rentabilidad en el 2016, la utilidad patrimonial fue de 6,8 % mientras que en el 2015 fue 9 %, es decir, una disminución de 2,2 puntos.

Tras un crecimiento anual de 18%, el 2016 cierra con un saldo de depósitos por USD 26.697 millones, lo que implica un incremento anual de USD 4.079 millones, debido principalmente a la variación en el saldo de los depósitos monetarios por 28,4%. Al cierre de 2016, los depósitos estuvieron compuestos principalmente por depósitos monetarios, donde estos conforman el 39% de total, es decir un saldo de USD 10.294 millones. Los depósitos a plazo representan el 31% mientras que los depósitos de ahorro representaron el 30% del total de depósitos, es decir, USD 8.094 millones al cierre de 2016. Dentro de los depósitos a plazo las captaciones menores a seis meses alcanzaron un saldo de USD 7.061, es decir el 85% del total. Por su parte, los depósitos a plazo mayores a 181 días acumularon un saldo de USD 1.248 millones, el 15% restante.

El total de activos, al cierre de 2016, alcanzó un saldo acumulado de USD 35.598 millones, el saldo obtenido en el 2015 fue USD 30.864 millones. Entre 2014 y 2015 los activos sufrieron una caída de 8 % (USD 2.755 millones), mientras que entre 2015 y 2016, los activos crecieron en 15 % (USD 4.734 millones), de esta manera el crecimiento anual para 2016 fue el mayor de los últimos cuatro años.





## Variables Macroeconómicas

| Producto Interno Bruto - Anual                              | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | ene-16 | ene-17 | 2016-II |
|-------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|--------|---------|
| PBI Nominal                                                 | 75,177   | 87,521   | 91,130   | 101,281  | 100,177  | 68,181 | -1,708 |         |
| PBI Real                                                    | 60,371   | 64,311   | 67,844   | 70,241   | 70,354   | 0,185  | -1,708 |         |
| Tasa de crecimiento anual del PIB real                      | -7.87%   | 5.64%    | 4.95%    | 3.59%    | 0.16%    | -1,708 |        |         |
| Producto Interno Bruto - Trimestral                         | 2015-II  | 2015-III | 2015-IV  | 2016-I   | 2016-II  |        |        |         |
| PIB Real (Trimestral)                                       | 17,594   | 17,561   | 17,365   | 17,068   | 17,207   |        |        |         |
| Tasa de crecimiento anual del PIB real                      | 0.2%     | -0.2%    | -2.0%    | -1.7%    | -1.6%    |        |        |         |
| Precio del Petróleo                                         | dic-14   | dic-15   | dic-16   | ene-17   | ene-17   |        |        |         |
| Petróleo Brasileiro                                         | 47.56    | 29.56    | 44.57    | 46.31    | 51.60    |        |        |         |
| WTI                                                         | 54.86    | 37.34    | 52.01    | 52.56    | 53.60    |        |        |         |
| Diferencial                                                 | -7.30    | -7.68    | -7.44    | -6.25    | -6.40    |        |        |         |
| Producción Pétroleo                                         | 2014     | 2015     | 2016     | ene-16   | ene-17   |        |        |         |
| Compañías Petroleras                                        | 45,461   | 43,823   | 42,193   | 1,860    | 15,939   |        |        |         |
| Compañías Extranjeras                                       | 193,742  | 154,105  | 158,118  | 12,911   | 13,319   |        |        |         |
| Producción total                                            | 239,203  | 197,928  | 200,311  | 14,771   | 29,258   |        |        |         |
| Producción de Combustibles                                  | 63,906   | 62,184   | 60,791   | 6,458    | 6,258    |        |        |         |
| Indicadores monetarios                                      | dic-14   | dic-15   | dic-16   | ene-17   | ene-17   |        |        |         |
| Reserva Internacional                                       | 1,822.8  | 2,486.0  | 4,258.8  | 4,198.1  | 4,774.4  |        |        |         |
| Moneda                                                      | 26.6     | 66.5     | 60.2     | 62.2     | 60.4     |        |        |         |
| Exportaciones de mercancías en circulación                  | 9,529.9  | 11,753.7 | 12,281.2 | 12,981.5 | 12,704.1 |        |        |         |
| Depositos del BOP en el BOP                                 | 1,997.9  | 2,829.7  | 3,990.7  | 3,800.7  | 3,851.2  |        |        |         |
| Depositos Totales                                           | 32,718.0 | 39,250.0 | 54,972.1 | 53,018.6 | 53,461.6 |        |        |         |
| Créditos Externos                                           | 29,443.9 | 28,109.9 | 42,100.0 | 32,790.2 | 32,300.3 |        |        |         |
| Indicadores monetarios externos                             | 2013     | 2014     | 2015     | 2015-II  | 2016-II  |        |        |         |
| Transferencias Extranjeras Directas (Extranjeros % del PIB) | 72.5     | 77.7     | 121.4    | 129.4    | 127.4    |        |        |         |
| Transferencias Extranjeras Directas (Extranjeros % del PIB) | 2,443.5  | 2,461.7  | 2,377.9  | 2,613.1  | 2,654.3  |        |        |         |
| Comercio Exterior                                           | 2014     | 2015     | 2016     | ene-16   | ene-17   |        |        |         |
| Exportaciones                                               | 28,724   | 18,131   | 16,798   | 1,152    | 1,559    |        |        |         |
| Importaciones                                               | 16,798   | 16,798   | 16,798   | 1,152    | 1,559    |        |        |         |
| Balance Comercial                                           | -11,074  | -1,367   | -1,121   | -1,121   | -1,121   |        |        |         |
| Exportaciones                                               | 28,724   | 18,131   | 16,798   | 1,152    | 1,559    |        |        |         |
| Importaciones                                               | 16,798   | 16,798   | 16,798   | 1,152    | 1,559    |        |        |         |
| Balance Comercial                                           | -11,074  | -1,367   | -1,121   | -1,121   | -1,121   |        |        |         |

## 2. INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

La importancia del sector automotor en el desarrollo del país es reconocida por su influencia en varios entornos; el sector contribuyó, según cifras del SRI y el SENAE en el 2015, con USD 770 millones, en tributos y aranceles equivalentes al 1,09 % del PIB (USD 70.354 millones / 2015). En este sentido la industria automotriz, constituido por 4.711 empresas, entre grandes, medianas y pequeñas generaron 56.801 plazas de empleo, según la ENEMDU 2016.

### 2.1. INDUSTRIA NACIONAL

El principal riesgo que enfrentó la industria automotriz, en el 2016, fueron las restricciones del gobierno, a través de la asignación de cupos a importaciones de vehículos y partes, que afectaron principalmente a la importación de vehículos livianos y ocasionaron un alza de precios.

En el 2016 el total de vehículos nuevos vendidos fue 63.555 unidades, lo que originó, para el mercado automotriz una contracción del 27.93 %, con relación a las 81.309 unidades vendidas en el 2015, que representa 17.754 unidades menos.

Las ventas de vehículos livianos (Automóviles, Camionetas, SUV's y VAN's) disminuyeron en un 18,55 %, con relación al 2015; las ventas en el segmento de pesados (Camiones y Buses) evidenciaban un comportamiento negativo con una caída de 45,62%.

Las marcas que han ganado participación de mercado con relación al 2015, son Kia (3.9%), Hyundai (0.8%), Great Wall (1,3%), Mazda (0,2%); mientras que las marcas que han perdido mayor participación son Chevrolet (-4,9%), y Nissan (-0.8%)

ph

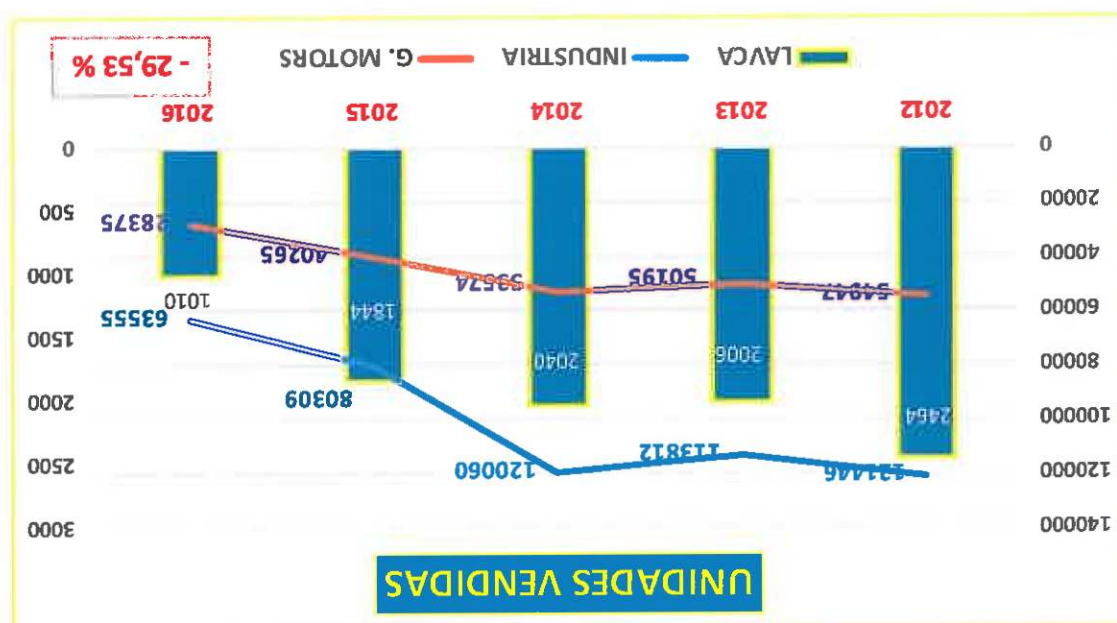
FUENTE AEADE

| MARCA      | UNIDADES |       | ABSOLUTA | %       |
|------------|----------|-------|----------|---------|
|            | 2015     | 2016  |          |         |
| Enero      | 4390     | 1749  | -2641    | -60,16% |
| Febrero    | 3614     | 1866  | -1748    | -48,37% |
| Marzo      | 4330     | 2038  | -2292    | -52,93% |
| Abril      | 3635     | 2205  | -1430    | -39,34% |
| Mayo       | 3403     | 2474  | -929     | -27,30% |
| Junio      | 3277     | 2149  | -1128    | -34,42% |
| Julio      | 3472     | 2239  | -1233    | -35,51% |
| Agosto     | 3184     | 2505  | -679     | -21,33% |
| Septiembre | 2920     | 2890  | -30      | -1,03%  |
| Octubre    | 2813     | 2702  | -111     | -3,95%  |
| Noviembre  | 2576     | 2770  | 194      | 7,53%   |
| Diciembre  | 2651     | 2788  | 137      | 5,17%   |
| Total      | 40265    | 28375 | -11890   | -29,53% |

2016.

Las cifras de ventas de la General Motors OBB en el 2016, se redujeron en el -29,53%, en comparación con el 2015, al pasar de 40.265 unidades en el 2015, a 28.375 unidades en el

## 2.2. GENERAL MOTORS OBB



Al comparar las cifras de General Motors OBB del 2015 y 2016, en unidades vendidas, el porcentaje de reducción de ventas de automóviles es el -16.28 %, en camionetas el -22,20 %; en SUV's el -53.14%; en VAN el -67,93% y en el segmento de camiones el comportamiento decreciente es de -45,29%.

| FUENTE: AEADE                                                                         |       |          |       |        |                    |               |               |         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------|-------|--------|--------------------|---------------|---------------|---------|
|  |       | UNIDADES |       |        | VARIACION ABSOLUTA |               | PARTICIPACION |         |
|                                                                                       |       | 2014     | 2015  | 2016   | 2014 VS. 2015      | 2015 VS. 2016 | 2014          | 2015    |
| AUTOMOVILES                                                                           | 27121 | 19336    | 16187 | -7785  | -3149              | 51%           | 48%           | 57%     |
| CAMIONETAS                                                                            | 10756 | 7743     | 6024  | -3013  | -1719              | 20%           | 19%           | 21%     |
| SUVS                                                                                  | 11016 | 9267     | 4342  | -1749  | -4925              | 21%           | 23%           | 15%     |
| VANS                                                                                  | 1183  | 1422     | 456   | 239    | -866               | 2%            | 4%            | 2%      |
| CAMIONES                                                                              | 3487  | 2497     | 1366  | -990   | -1131              | 7%            | 6%            | 5%      |
| BUSES                                                                                 | 11    | 0        | 0     | -11    | 0                  | 0%            | 0%            | 0%      |
| TOTAL                                                                                 | 53574 | 40265    | 28376 | -13309 | -11890             | 100,00%       | 100,00%       | 100,00% |

FUENTE: AEADE

### 3. RESULTADOS ECONOMICOS DE LA EMPRESA

Los estados financieros registrados a continuación han sido preparados en base a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's y registran razonablemente, la situación financiera de la empresa.

#### 3.1. Balance General



Balance General  
Al 31 de Diciembre del 2016

| U\$D                               |                   | %              |
|------------------------------------|-------------------|----------------|
| <b>ACTIVO</b>                      |                   |                |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>            |                   |                |
| Caja - Bancos                      | 1.174.555         | 8,60%          |
| Inversiones Temporales             | 1.775.714         | 13,00%         |
| Cuentas por Cobrar clientes        | 1.839.811         | 13,46%         |
| Cuentas por Cobrar empleados       | 8.250             | 0,06%          |
| Anticipos a Proveedores            | 208.516           | 1,53%          |
| Cuentas por Cobrar terceros        | 170.551           | 1,25%          |
| Impuestos Anticipados              | 20.702            | 0,15%          |
| Activo Realizable                  | 2.394.864         | 17,09%         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>      | <b>7.533.064</b>  | <b>55,13%</b>  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>                 |                   |                |
| Terrenos                           | 2.762.688         | 20,22%         |
| Edificios                          | 3.196.651         | 23,39%         |
| Equipo y herramientas              | 38.084            | 0,28%          |
| Vehículos                          | 130.194           | 0,95%          |
| Muebles y enseres                  | 67.811            | 0,50%          |
| Equipos electrónicos               | 185.820           | 1,36%          |
| Equipo de oficina Matriz           | 35.184            | 0,26%          |
| Construcciones en proceso          | 174.258           | 1,28%          |
| Otros Activos                      | 158.406           | 1,16%          |
| (-) Depreciación Acumulada         | -883.277          | -6,46%         |
| <b>TOTAL ACTIVO FIJO NETO</b>      | <b>5.865.819</b>  | <b>42,93%</b>  |
| <b>OTROS ACTIVOS</b>               | <b>2.148</b>      | <b>0,02%</b>   |
| Clientes a Largo Plazo             | 263.465           | 1,93%          |
| <b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>         | <b>265.614</b>    | <b>1,94%</b>   |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                | <b>13.664.497</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>         |                   |                |
| <b>PASIVO</b>                      |                   |                |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>            |                   |                |
| Acreedores laborales               | 233.393           | 1,71%          |
| Acreedores fiscales                | 30.102            | 0,22%          |
| Préstamos a corto plazo            | 214.179           | 1,57%          |
| Proveedores nacionales             | 1.961.006         | 14,35%         |
| Anticipos de clientes              | 92.258            | 0,68%          |
| Dividendos por pagar a accionistas | 14.086            | 0,10%          |
| Otras cuentas por pagar            | 201.998           | 1,48%          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>2.747.022</b>  | <b>20,10%</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>         |                   |                |
| Jubilación patronal                | 85.222            | 0,62%          |
| Provisión por Desahucio            | 33.174            | 0,24%          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>118.397</b>    | <b>0,87%</b>   |
| <b>OTROS PASIVOS</b>               | <b>345.936</b>    | <b>2,53%</b>   |
| Documentos por pagar largo plazo   | 117.702           | 0,86%          |
| Impuestos diferidos                | 463.638           | 3,39%          |
| <b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>         | <b>581.340</b>    | <b>4,27%</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                | <b>3.329.057</b>  | <b>24,36%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                   |                |
| Capital social                     | 7.400.000         | 54,15%         |
| Reservas                           | 418.912           | 3,07%          |
| Adopción NIIF's por primera vez    | 1.494.470         | 10,94%         |
| Resultados                         | 1.025.068         | 7,50%          |
| Otros resultados Integrales        | -3.010            | -0,02%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>10.335.440</b> | <b>75,64%</b>  |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>         | <b>13.664.497</b> | <b>100,00%</b> |

2

## ACTIVO

De acuerdo al Balance General, bajo NIIF's adjunto, el total del Activo de LATINOAMERICANA DE VEHICULOS C. A. "LAVCA" al 31 de diciembre de 2016 es USD 13'664.497, con relación al 2015, USD 14'431.203, la disminución es el -5.31 %.

La composición del activo es la siguiente:

| CUENTA              | USD               | %           |
|---------------------|-------------------|-------------|
| Activo corriente    | 7.533.064         | 55%         |
| Activo fijo         | 5.865.819         | 43%         |
| Otros activos       | 2.148             | 0%          |
| Activos largo plazo | 263.465           | 2%          |
| <b>TOTAL ACTIVO</b> | <b>13.664.497</b> | <b>100%</b> |

## PASIVO

El pasivo al 31 de diciembre de 2016 es USD 3'329.057, con relación al 2015, USD 3'655.085, disminuye el 8.92 %. La estructura del Pasivo es la siguiente:

| CUENTA              | USD              | %              |
|---------------------|------------------|----------------|
| Pasivo corriente    | 2.747.022        | 101,11%        |
| Pasivo No corriente | 118.397          | 4,36%          |
| Otros pasivos       | 463.638          | 17,06%         |
| <b>TOTAL PASIVO</b> | <b>3.329.057</b> | <b>122,53%</b> |

## PATRIMONIO

El patrimonio neto de la empresa al 31 de diciembre de 2016 es USD 10'335.440, con relación al 2015, USD 10'776.119, disminuye el 4.09 %, y su composición es la siguiente:

| CUENTA                      | USD               | %              |
|-----------------------------|-------------------|----------------|
| Capital social              | 7.400.000         | 71,60%         |
| Reservas                    | 418.912           | 4,05%          |
| Adopción NIIF's Primera vez | 1.494.470         | 14,46%         |
| Utilidad años anteriores    | 1.025.068         | 9,92%          |
| Otros resultados integrales | -3.010            | -0,03%         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>     | <b>10.335.440</b> | <b>100,00%</b> |

### 3.2. Estado de Resultados



#### Estado de Pérdidas y Ganancias

Del 1ro. de Enero al 31 de Diciembre del 2016

| Cuentas                                   |                                         | TOTAL      | %       |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|------------|---------|
| <b>VENTAS BRUTAS</b>                      | Venta de Vehículos                      | 29.500.048 | 100,00% |
|                                           | Venta de Repuestos                      | 24.494.297 | 83,03%  |
| <b>(-) DEVOLUCIONES</b>                   | Devoluciones vehículos                  | 5.005.750  | 16,97%  |
|                                           | Devoluciones Repuestos                  | 2.314.423  | 7,85%   |
| <b>(-) DESCUENTOS</b>                     | Descuentos vehículos                    | 2.756.986  | 9,35%   |
|                                           | Descuentos Repuestos                    | 2.314.423  | 7,85%   |
| <b>OTRAS VENTAS NETAS</b>                 | Otras Ventas Vehículos                  | 442.562    | 1,50%   |
|                                           | Otras Ventas Repuestos                  | 921.132    | 3,12%   |
|                                           | -                                       | 514.105    | 1,74%   |
|                                           | -                                       | 1.435.237  | 4,87%   |
|                                           | -                                       | 168.149    | -0,66%  |
|                                           | -                                       | 168.149    | 0,66%   |
| <b>VENTAS NETAS</b>                       | Venta Netas Vehículos                   | 25.307.825 | 100,00% |
|                                           | Venta Netas Repuestos                   | 21.090.593 | 83,34%  |
| <b>COSTO DE VENTAS</b>                    | Costo Venta de Vehículos                | 4.217.232  | 16,66%  |
|                                           | Costo Venta de Repuestos                | 22.908.400 | 90,52%  |
| <b>OTRAS VENTAS NO OPERACIONALES</b>      | Otras Ventas no operacionales Vehículos | 19.798.287 | 78,23%  |
|                                           | Otras Ventas no operacionales Repuestos | 3.110.113  | 12,29%  |
|                                           | -                                       | 839.338    | 3,32%   |
|                                           | -                                       | 839.338    | 3,32%   |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                     | Otras Ventas no operacionales Repuestos | 3.238.763  | 12,80%  |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>                  | Gastos administrativos                  | 3.418.361  | 13,51%  |
|                                           | Gastos de ventas vehículos              | 781.602    | 3,09%   |
|                                           | Gastos de ventas repuestos              | 1.946.381  | 7,69%   |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA</b>                 | Gastos de ventas repuestos              | 690.369    | 2,73%   |
|                                           | -                                       | (179.588)  | -0,71%  |
| <b>OTROS INGS./EGRS. NO OPERACIONALES</b> | -                                       | 97.039     | 0,38%   |
|                                           | -                                       | 213.070    | 0,84%   |
|                                           | -                                       | 116.031    | 0,46%   |
| <b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>               | Egresos no operacionales                | (82.549)   | -0,33%  |
|                                           | Ingresos no operacionales               |            |         |

3

Las ventas brutas en el 2016 fueron U\$D 29'500.048 de las cuales U\$D 24'494.297 corresponden a 1.010 vehículos livianos y camiones vendidos y U\$D 5'005.297 corresponden a la venta de repuestos. En el ejercicio económico 2015 las ventas brutas fueron U\$D 50'583.590; la disminución de ventas fue el 41,68 %.

Las ventas netas de vehículos, fueron U\$D 21'090.593, el costo fue U\$D 19'798.287 es decir el 93,87 % de las ventas netas, el margen de contribución fue U\$D 1'292.307, equivalente al 6,13%, de las ventas netas y los ingresos no operativos fueron U\$D 839.338, que dan como resultado una utilidad bruta de U\$D 2'131.645

Las ventas netas de repuestos, fueron U\$D 4'217.232; el costo de ventas U\$D 3'110.113, el 73,75 % de las ventas netas, el margen de contribución de repuestos U\$D 1'107.118, equivalente al 26,25%.

Los gastos administrativos por un valor de U\$D 4'623.832 corresponden al 3,09 % de las ventas netas, y U\$D 2'636.750 son los gastos de ventas (vehículos y repuestos), igual al 10,42 % de la ventas netas.

La utilidad operativa del ejercicio antes de participación laboral e impuesto a la renta, fue U\$D 305.478,15, no obstante, la empresa registra una pérdida tributaria de U\$D 82.549, ya que el anticipo del impuesto a la renta fue superior al impuesto causado y se convierte en impuesto mínimo.

### 3.3. INDICES FINANCIEROS

Los principales índices financieros mensuales de liquidez, rentabilidad y actividad de vehículos y de repuestos de "LAVCA", se resumen en el siguiente cuadro:

# INDICES FINANCIEROS

| INDICES DE LIQUIDEZ | Enero     | Febrero   | Marzo     | Abril     | Mayo      | Junio     | Julio     | Agosto    | Septiembre | Octubre   | Noviembre | Diciembre |
|---------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Razón Corriente     | 2.05      | 2.35      | 2.55      | 2.73      | 2.66      | 2.57      | 2.82      | 2.73      | 2.49       | 2.56      | 2.94      | 2.74      |
| Capital de Trabajo  | 5.105.847 | 5.151.671 | 5.192.572 | 5.216.273 | 5.302.454 | 5.289.187 | 5.349.310 | 5.394.007 | 5.435.430  | 5.516.243 | 5.570.127 | 4.786.042 |
| Solvencia           | 65%       | 69%       | 72%       | 74%       | 73%       | 72%       | 74%       | 73%       | 71%        | 29%       | 75%       | 76%       |
| Endeudamiento       | 35%       | 31%       | 28%       | 26%       | 27%       | 28%       | 26%       | 27%       | 29%        | 71%       | 25%       | 24%       |

| INDICES RENTABILIDAD             | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Julio  | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Margen Bruto                     | 13,06% | 13,60%  | 12,91% | 11,88% | 12,85% | 13,15% | 13,92% | 11,86% | 12,24%     | 12,80%  | 10,52%    | 16,72%    |
| Margen Operativo                 | -1,44% | 1,73%   | -0,30% | 1,35%  | 3,47%  | 0,52%  | 2,97%  | 1,47%  | 1,28%      | 1,56%   | 0,81%     | -36,87%   |
| Margen Neto                      | 0,00%  | 1,04%   | 0,91%  | 0,84%  | 1,86%  | 0,00%  | 1,45%  | 0,93%  | 0,90%      | 1,39%   | 1,02%     | 0,00%     |
| Rendimiento de los activos (ROA) | 0,00%  | 0,14%   | 0,12%  | 0,13%  | 0,32%  | 0,00%  | 0,22%  | 0,14%  | 0,13%      | 1,31%   | 0,18%     | 0,00%     |
| Rendimiento Patrimonial (ROI)    | 0,00%  | 0,20%   | 0,17%  | 0,18%  | 0,45%  | 0,00%  | 0,29%  | 0,20%  | 0,18%      | 1,84%   | 0,24%     | 0,00%     |
| Rotación de los activos          | 0,11   | 0,13    | 0,13   | 0,16   | 0,17   | 0,14   | 0,15   | 0,16   | 0,14       | 0,16    | 0,17      | 0,11      |
| Rotación del Capital de Trabajo  | 33,93% | 38,69%  | 36,64% | 43,04% | 47,94% | 37,73% | 40,12% | 41,89% | 38,91%     | 43,65%  | 45,25%    | 30,25%    |

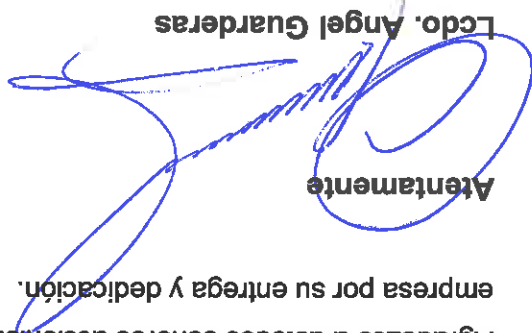
| INDICES DE ACTIVIDAD VEHICULOS   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Rotación del Inventario          | 0,30  | 0,41    | 0,48  | 0,83  | 1,44 | 1,02  | 1,02  | 1,44   | 1,11       | 1,17    | 1,26      | 1,03      |
| Días de Inventario de vehículos  | 105   | 71      | 65    | 36    | 22   | 30    | 30    | 21     | 27         | 26      | 24        | 30        |
| Rotación Clas x Cobrar           | 1     | 1       | 1     | 1     | 1    | 1     | 1     | 1      | 1          | 1       | 1         | 1         |
| Días de Clas x Cobrar vehículos  | 43    | 31      | 36    | 25    | 28   | 31    | 29    | 28     | 25         | 29      | 28        | 42        |
| Rotación Clas x Pagar            | 0,48  | 0,50    | 0,77  | 1,00  | 1,17 | 1,05  | 1,38  | 1,12   | 1,44       | 1,05    | 0,59      | 1,24      |
| Días de Clas x Pagar vehículos   | 65    | 58      | 40    | 30    | 26   | 28    | 22    | 28     | 21         | 30      | 51        | 25        |
| Ciclo de Conversión del Efectivo | 84    | 44      | 61    | 32    | 23   | 32    | 36    | 21     | 31         | 26      | 1         | 47        |

| INDICES DE ACTIVIDAD REPUESTOS   | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
|----------------------------------|-------|---------|-------|-------|------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|
| Rotación del Inventario          | 0,27  | 0,34    | 0,32  | 0,29  | 0,30 | 0,28  | 0,36  | 0,26   | 0,26       | 0,30    | 0,29      | 0,32      |
| Días de Inventario de repuestos  | 115   | 86      | 98    | 102   | 102  | 109   | 87    | 119    | 114        | 102     | 104       | 97        |
| Rotación Clas x Cobrar           | 1     | 1       | 1     | 1     | 1    | 1     | 1     | 1      | 1          | 1       | 1         | 1         |
| Días de Clas x Cobrar repuestos  | 56    | 50      | 38    | 46    | 51   | 49    | 44    | 51     | 49         | 47      | 49        | 43        |
| Rotación Clas x Pagar            | 0,55  | 0,54    | 1,11  | 1,56  | 1,47 | 0,92  | 0,80  | 1,30   | 1,06       | 0,76    | 1,06      | 0,64      |
| Días de Clas x Pagar repuestos   | 56    | 45      | 28    | 19    | 21   | 33    | 39    | 24     | 28         | 41      | 28        | 49        |
| Ciclo de Conversión del Efectivo | 115   | 92      | 108   | 129   | 132  | 126   | 92    | 147    | 135        | 109     | 125       | 91        |

3

Agradezco a ustedes señores accionistas por la confianza depositada y al personal de la empresa por su entrega y dedicación.

Atentamente

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'G' followed by a series of loops and a long horizontal stroke.

Lcdo. Angel Guarderas  
GERENTE GENERAL

#### 4. PLAN DE TRABAJO Y PROYECCIONES 2017

En el primer trimestre del 2017, se tiene previsto realizar el proceso electoral que marcará la continuidad o el cambio de políticas de gobierno. En un contexto en que la inversión pública no podrá continuar siendo motor del crecimiento, es indispensable una mejora sistemática en el clima de inversiones que promueva una mayor participación privada y agilité la movilidad del capital y del trabajo a actividades emergentes. Un sector privado más robusto y flexible podría ayudar a diversificar la economía ecuatoriana, aumentar su productividad y generar empleos de calidad con el fin de promover el desarrollo económico y continuar con la reducción de la pobreza.

##### 4.1. Entorno Económico

Los organismos internacionales, no coinciden en el escenario del 2017. Luego de una década de cierta estabilidad política, la incertidumbre sobre el próximo Gobierno tiene repercusiones en el escenario económico. Las empresas prefieren esperar que el escenario político se aclare para tomar decisiones de inversión, lo cual tiene efectos en la producción, el empleo y crecimiento. El Banco Mundial y la Cepal creen que lo peor ya pasó para la economía ecuatoriana y que en el 2017 se logrará una recuperación que oscilará entre el 0,2 y 0,8%, lo cual equivale a un estancamiento económico, considerando que al menos se debe crecer al ritmo que aumenta la población: 2%. El pesimista del grupo es el FMI, que prevé un segundo año de recesión (-2,7%). El Banco Central del Ecuador no tiene una proyección para el 2017, pero las autoridades del Gobierno sostienen que la economía está en proceso de recuperación. Sin embargo, los factores que vienen empujando ese crecimiento son básicamente externos: deuda y precio del petróleo, que no controla el Gobierno

El incremento del desempleo y subempleo, un salario básico de USD 375, el descenso de la recaudación tributaria y la inversión extranjera directa, el decrecimiento del PIB y una deuda pública que aumenta, son parte de la realidad económica del Ecuador.

45

- Hacer el negocio rentable, eficiente y adaptado al nuevo entorno económico.
  - Incrementar la satisfacción del cliente mediante el fortalecimiento del servicio postventa
  - Mantener la estructura financiera y la liquidez de la empresa
- El Plan Comercial para el 2017 se sustenta en las siguientes premisas:

### 4.3 Plan de Trabajo

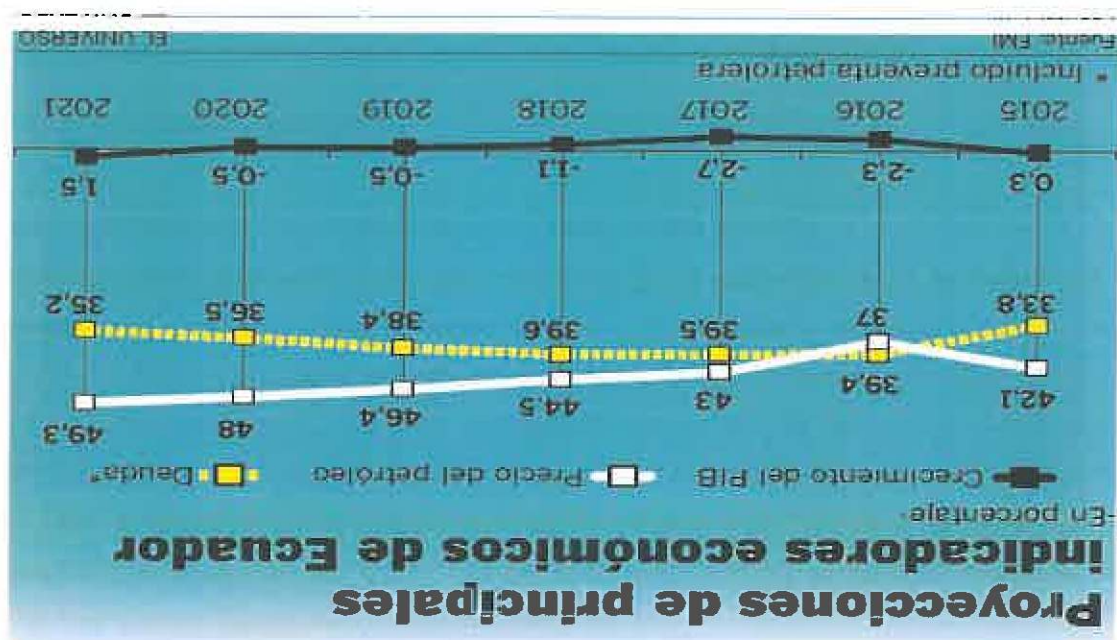
localmente.

De acuerdo a la proyección de la AEADE en el 2017 se comercializaran entre 72.000 y 75.000 unidades, de las cuales el 55 % podrán ser importadas y el 45 % armadas mayor cantidad de modelos y muy probablemente habrá una revisión de precios a la baja.

también es una buena noticia para los potenciales clientes, pues estará disponible una Unión Europea con beneficios directos e indirectos para el sector automotriz. Esta automotriz ecuatoriana. El 1ro. de Enero entró en vigencia el acuerdo comercial con la inicio del desmontaje de las salvaguardias, decisiones que brinden un respiro al sector

Desde Enero 2017 se aplicará la eliminación de cupos a la importación de vehículos y el

### 4.2. El Sector automotriz



# ESTRATEGIAS DE LIVIANOS

| PRIORIDADES        | NEGOCIO 2017                                                                       | OBJETIVO FUNCIONAL                                                                                       | INDICATIVAS                                                                                                  | INDICADOR (KPI)                                    | META     |      |           | COMENTARIOS                                                                         |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------|------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              |                                                    | METRICAS | UNIT | PLAN 2017 |                                                                                     |
| Ingresos/Ventas    | Experiencia del Cliente/Satisfacción de Atención/CARC                              | Alcanzar el 90% de clientes totalmente satisfechos                                                       | Control de tiempos desde la facturación hasta la entrega del vehículo.                                       | # Días promedio de entrega de vehículos.           | 18       |      | 16        |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | # Clientes totalmente satisfechos                  | 78%      |      | 90%       |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | en el proceso de entrega / Total                   | 88.5%    |      | 90%       |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | CSI                                                | 4        |      | 12        |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | Ventas realizadas canal virtual                    | 60%      |      | 70%       | Actividades comerciales, según perfil definido por cada financiera.                 |
|                    |                                                                                    | Incrementar el 35% en ventas.                                                                            | Potencializar los cuatro canales de venta y sus tasas de cierre.                                             | Número de ventas realizadas Showroom               | 31       |      | 42        |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | Número de ventas realizadas Ferias y activaciones  | 21       |      | 21        |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | Número de ventas realizadas Flotas                 | 22       |      | 30        |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | Número de ventas realizadas CARC                   | 4        |      | 12        | (Abandonados, Campañas de bases de datos, prospectos virtuales, llamadas entrantes) |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | # ventas flotas / total ventas                     | 27%      |      | 29%       |                                                                                     |
| de Atención/CARC   | Realizar 12 ventas mensuales por gestión CARC                                      | Alcanzar el 70% de aprobación y el 60% de eficiencia de las solicitudes aprobadas.                       | Fortalecer equipos de capacitación internos y externos según malla de producto, sistema, crédito y servicio. | % de cumplimiento de la malla                      | 10%      |      | 80%       |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | # solicitudes aprobadas / # solicitudes ingresadas | 60%      |      | 70%       |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | # solicitudes aprobadas / # solicitudes facturadas | 52%      |      | 60%       |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              | Fortalecimiento de reuniones GO                    |          |      |           |                                                                                     |
| Financiamiento     | Alcanzar el 70% de aprobación y el 60% de eficiencia de las solicitudes aprobadas. | Implementación de escuela de eficiencia.                                                                 | Formar equipos de capacitación internos y externos según malla de producto, sistema, crédito y servicio.     |                                                    |          |      |           |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              |                                                    |          |      |           |                                                                                     |
| Gerente/estructura | Implementación de escuela de eficiencia.                                           | Formar equipos de capacitación internos y externos según malla de producto, sistema, crédito y servicio. | Formar equipos de capacitación internos y externos según malla de producto, sistema, crédito y servicio.     |                                                    |          |      |           |                                                                                     |
|                    |                                                                                    |                                                                                                          |                                                                                                              |                                                    |          |      |           |                                                                                     |

4

## ESTRATEGIAS DE CAMIONES

| PROYECTOS DE NEGOCIO 2017 | OBJETIVO FUNCIONAL                               | INDICATIVAS                                                                                         | INDICADOR (KPI)                                                                   | METRICAS           | COMENTARIOS |
|---------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| Ingresos/Ventas           | Alcanzar 7 ventas mensuales en vehículos pesados | Red de visitas y alianzas con cooperativas de transporte pesado.                                    | # Ventas realizadas a cooperativas /                                              | N/A                | 2           |
|                           |                                                  | Vistas y gestión de bases de datos a clientes                                                       | # Ventas realizadas / # Ventas proyectadas                                        | N/A                | 2           |
|                           |                                                  | LAVCA.                                                                                              | # Ventas realizadas / # Ventas proyectadas                                        | N/A                | 2           |
|                           |                                                  | Beneficios especiales.                                                                              | # Ventas realizadas / # Ventas proyectadas                                        | N/A                | 2           |
|                           |                                                  | Eventos de capacitación a clientes en camiones Chevrolet.                                           | % Cumplimiento en ventas                                                          | 100%               |             |
|                           | Experiencia del Cliente/Satisfacción             | Mantener el 95% de clientes totalmente satisfechos                                                  | # Clientes totalmente satisfechos en el proceso de entrega / Total                | 76.9%              | 85%         |
|                           |                                                  | Plan de incentivos y mejores prácticas entre agencias.                                              | CSI                                                                               | 91%                | 91%         |
|                           |                                                  | Alcanzar 1 venta mensual de vehículos pesados a través de CARC                                      | Ventas realizadas canal virtual                                                   | N/A                | 1           |
|                           |                                                  | Ampliar alternativas de crédito, incrementar alianzas con financieras                               | # solicitudes aprobadas / # solicitudes ingresadas                                | 40%                | 50%         |
|                           |                                                  | Financiamiento para incrementar el nivel de especializadas en camiones y según zonas de influencia. | Evaluación de conocimientos                                                       | N/A                | 90%         |
| Personal                  | Gente/Estructura                                 | Implementación de programa de capacitación especializada                                            | Capacitación permanente en producto, financiamiento y servicio; con evaluación de | % Cierre de ventas | 4.5%        |

## ESTRATEGIAS DE POSTVENTA

| PROYECTOS DE NEGOCIO 2017            | OBJETIVO FUNCIONAL                                                                                    | INDICATIVAS                                                                                           | INDICADOR (KPI)                              | METRICAS  | COMENTARIOS |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------|-------------|
| Ingresos/Ventas                      | 1.- Abrir nuevos clientes (350 nuevos clientes para repuestos y talleres (Mínimo de Obra & repuestos) | Retomar acuerdo con Aseguradoras para talleres (Mínimo de Obra & repuestos)                           | Ventas a Aseguradoras por taller             | 1,763,057 | 1,845,921   |
|                                      |                                                                                                       | Utitación activa en portales de las Aseguradoras                                                      | Ventas de repuestos a Aseguradoras           | 182,382   | 200,620     |
|                                      |                                                                                                       | Eleva la tasa de primer servicio de repuestos                                                         | Compras de stock                             | 83%       | 90%         |
|                                      |                                                                                                       | Desarrollo de nuevos productos.                                                                       | Ticket promedio - Mecanica                   | 133       | 136         |
|                                      |                                                                                                       | Ticket promedio - Colisión                                                                            | Ticket promedio - Colisión                   | 612       | 628         |
|                                      | 4.- Facilitar e impulsar un ambiente creativo para el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio   | Aplicar el PXX a cada cliente del Pareto de talleres                                                  | MGBA                                         | 708,812   | 736,891     |
|                                      |                                                                                                       | Aplicar el PXX a cada cliente del Pareto de repuestos                                                 | MGBA                                         | 929,936   | 983,872     |
|                                      |                                                                                                       | Alcanzar incentivos por política comercial.                                                           | % de acuerdo a política                      | 0%        | 8%          |
|                                      |                                                                                                       | Comites de calidad para estandarizar nuestras buenas prácticas                                        | TB clientes pagos                            | 85.6%     | 88.0%       |
|                                      |                                                                                                       | Implementación efectiva del CARC para elevar #Agendamientos efectivos mensuales                       | #Agendamientos efectivos mensuales           | 285       | 400         |
| Experiencia del Cliente/Satisfacción | Mejorar los resultados de CSI en 3 puntos porcentuales.                                               | Controlar los tiempos de entrega                                                                      | Tiempos promedio en cada tipo de servicio    | N/A       | N/A         |
|                                      |                                                                                                       | Fortalecer la gestión de LEADS                                                                        | # Leads gestionados                          | 41.7%     | 50%         |
|                                      |                                                                                                       | Entoque en productividad, en servicio al cliente y ventas, y eficiencia en la logística & operaciones | Un responsable en cada área desde enero 2017 | N/A       | OK          |
|                                      |                                                                                                       | Capacitación                                                                                          | # Horas de capacitación & entrenamiento.     |           |             |
|                                      |                                                                                                       | Gente/Estructura                                                                                      | Formación de equipos de alto desempeño       |           |             |
| Personal                             | de Atención/CARC                                                                                      | Tabla de cumplimiento de tiempos en entrega de vehículos servicio y repuestos.                        |                                              |           |             |
|                                      |                                                                                                       | Experiencia del Cliente/Procesos                                                                      |                                              |           |             |
|                                      |                                                                                                       | de Atención/CARC                                                                                      |                                              |           |             |
|                                      |                                                                                                       | Gente/Estructura                                                                                      |                                              |           |             |
|                                      |                                                                                                       | Personal                                                                                              |                                              |           |             |