

# **INFORME GERENCIAL 2017**



**QUITO, 22 DE MARZO DE 2018**

**PROAUTO**  
EL MÁS PRO DE CHEVROLET



## **INFORME GERENCIAL**

## INFORME DE LA ADMINISTRACION A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS DE PROAUTO C.A.

Marzo, 2018

Señores Accionistas:

De conformidad con las disposiciones de la Ley de Compañías y de los Estatutos vigentes de Proauto C.A., presentamos este informe relacionado con las actividades y resultados de la empresa, ocurridos en el periodo económico del año 2017.

### I. ENTORNO GENERAL MACROECONOMICO NACIONAL.

En el año 2017 la economía ecuatoriana arrancó con altos niveles de incertidumbre, marcado por el proceso electoral para elegir al nuevo Presidente de la República, con un gobierno saliente en campaña, tratando de sostener su hegemonía política y la vez construir las cifras fiscales, en base a un agresivo endeudamiento externo e interno, con la intensión de permanecer más tiempo en el poder, después de 10 años de haber gobernado el país, ocultando la más profunda crisis económica, política y social, con inéditos niveles de corrupción.

Durante el segundo semestre del 2017, el nuevo Gobierno encabezado por el Lic. Lenin Moreno, ha tratado de desalinearse de sus ex coidearios, quienes aún están insertos en el mismo gobierno, no encuentra el camino sobre el manejo económico, especialmente para reactivar la producción, solventar el servicio de la deuda externa y solucionar el excesivo peso que representa el tamaño del estado.

En términos Generales el año 2017, en cifras macroeconómicas fueron las siguientes:

INDICADORES	Dic.16	Dic.17
PIB NOMINAL (Millones USD.)	73.654	76.746
INFLACION ANUAL	1,12%	-0,20%

EXPORTACIONES (Millones USD. FOB)	16.798	19.122
IMPORTACIONES (Millones USD. FOB)	15.551	19.033
BALANZA COMERCIAL (Millones USD. FOB)	1.247	89

PETROLEO WTI (precio promedio) USD / B	43,21	50,91
--	-------	-------

Fuente: BCE- AEADE

Pese a las modestas proyecciones de crecimiento de la economía previstas para el año 2017, el crecimiento del consumo de los hogares fue + 3.6%, motivado además por una recuperación en el volumen de importaciones, al haberse expirado las salvaguardas y el retorno del IVA al 12% (antes 14%), dinamizaron las transacciones comerciales, gradualmente afectando la balanza comercial, misma que llegó al final del 2017 casi equilibrada, este incremento en el consumo de los hogares, se reflejó en una recuperación del + 63% en la comercialización de vehículos automotores.

El sector financiero también tuvo un repunte en sus actividades de crédito +16% y los depósitos monetarios crecieron en un +8%, reflejando una posición de liquidez ante una economía de tendencia creciente que no demanda adecuadamente recursos especialmente en el sector productivo, sino más bien en el rubro del consumo. Preocupó al cierre del 2017 el saldo de la reserva monetaria internacional de USD. 2.451 MM, la más baja registrada en el período de la dolarización, inclusive más baja que el encaje bancario del Banco Central.

En el 2017 comparado con el 2016 crecieron la mayoría de sectores, excepto el sector de la construcción, a consecuencia de la vigencia de la ley de plusvalía, así como la disminución drástica de la obra pública,

En conclusión, si el Estado a través del nuevo gobierno no revisa el modelo económico, y modifica los niveles de gasto público, desacelera su ritmo de endeudamiento y refinancia el servicio de la deuda externa para cubrir su déficit fiscal; además si no fomenta la reactivación del sector productivo especialmente del sector privado, con apertura a la inversión extranjera, la economía estaría expuesta a niveles más altos de inestabilidad.

## LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

En el año 2017 la industria automotriz nacional experimentó un crecimiento porcentual del 65%, se comercializaron 105.077 unidades, mientras que en el 2016 se vendieron 63.555 vehículos (41.522 unidades más).

La industria en el 2017 estuvo todavía regulada por cupos en el primer trimestre del año; sin embargo, a partir del segundo trimestre se abrieron las importaciones de vehículos en forma intempestiva, ingresando al país muchos más vehículos de lo inicialmente establecido reactivando la demanda del mercado nacional.

El ingreso de nuevas marcas Chinas, la renovación de portafolio de producto en las marcas Coreanas, la desgravación de aranceles sobre la importación de productos europeos y la introducción de nuevos modelos en las marcas tradicionales, significó sin duda un año con mucha competencia a nivel industria, exigiendo a los fabricantes e importadores productos de mejor calidad, con tecnología de punta a precios competitivos.

A nivel país la marca Chevrolet se consolidó nuevamente como líder del mercado; sin embargo, es notoria la caída porcentual vs. sus volúmenes históricos, con una participación de mercado de 39,11% con 41.101 unidades (44,52% en el 2016).

Los mayores competidores fueron: Kia 17,30% (13,25% 2016), Hyundai 8.98% (7.84% 2016), Great Wall 6,46% (4,27% 2016), Toyota 4,57% (4.64% 2016), Nissan 3.39% entre otros.

La distribución de mix de segmentos en todo el país fue de la siguiente manera:

SEGMENTOS	2016	2017	CRECIMIENTO
AUTOMOVILES	27768	45710	65%
SUV	17048	33722	98%
CAMIONETAS	11071	15203	37%
CAMIONES	3948	5722	45%
BUSES	1422	1854	30%
VAN	2298	2866	25%
<b>TOTAL</b>	<b>63555</b>	<b>105077</b>	<b>65%</b>

## II. LA EMPRESA.

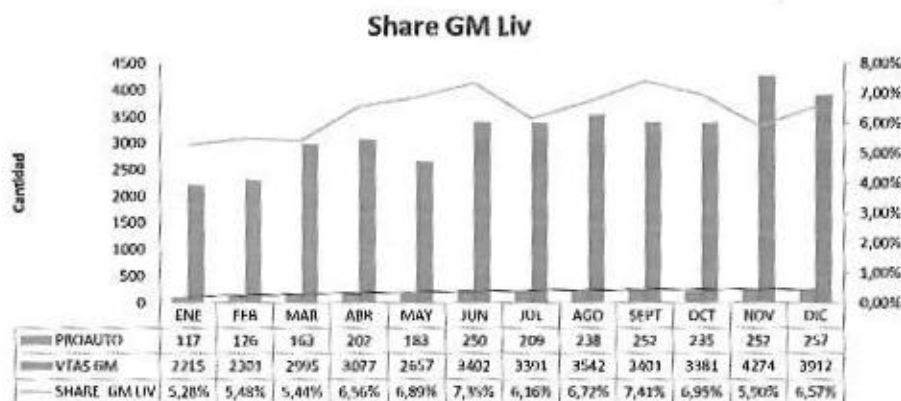
### VENTA VEHICULOS LIVIANOS

#### INDUSTRIA - MARCA

Las ventas de la industria de vehiculos livianos en el año 2017 sumaron 96.884 unidades. Las ventas de Proauto fueron de 2.476 unidades livianos alcanzando una participación del 2.56%.



Las ventas de vehiculos livianos Chevrolet en el año 2017 sumaron 36.333 unidades. Las ventas de Proauto llegaron a 2.476 unidades livianos alcanzando una participación del 6,81% superando asi el objetivo impuestos por GM en su PAC (plan anual comercial) que fue del 6.25%.





Las ventas de vehículos livianos Chevrolet en la zona 1 que corresponde a las provincias de Pichincha y Santo Domingo en el año 2017 sumaron 14.852 unidades. Las ventas de Proauto alcanzaron las 2.476 unidades livianos, con una participación del 16.67%



## MERCADEO

El área de mercadeo en el año 2017 cambio su enfoque y su gestión, dejando de ser un área generadora de publicidad para enfocarse en ser un área colaborativa en la gestión, generación de prospectos y tráfico a los puntos de venta, con varias estrategias desplegadas sobre todo de carácter digital, apoyadas de un sólido contact center.

El cambio de en los perfiles del consumidor y sus criterios de selección llevaron a que Proauto refresque y rejuvenezca su imagen e identidad corporativa, buscando no perder los colores tradicionales, pero a su vez impulsando una imagen fresca acorde a los estudios de impacto dentro del "top of mind" de los clientes.

De igual manera mucha de la estrategia se enfocó en realizar campañas de posicionamiento de la marca Proauto, el desarrollo de un nuevo tagline y la renovación de publicidad propia ayudaron a cumplir con este cometido.

En el año 2017 se gestionaron 9.851 clientes distribuidos en cada uno de los puntos de venta, estos clientes fueron captados por cada uno de los canales de prospección tales como;

- Showroom
- Gestión externa
- Base de Datos
- Recompra
- Referidos
- Digitales
- Teléfono.

Estos canales de prospección cuentan con su probabilidad individual de cierre de ventas, por lo tanto, las estrategias utilizadas permitieron lograr mayor efectividad en la gestión realizada enfocadas en los canales que con menor inversión permiten tener un mayor retorno (ROI).

La tasa de cierre de los negocios sin contemplar la venta de clientes corporativos y chevyplan (517 unidades), es decir, la venta generada por la fuerza de ventas se la presenta a continuación:

Agencia	Trafico / Cotizaciones	Ventas	Obj Cierre Trafico	Cierre
CARAPUNGO	2527	287	12	11%
CAYAMBE	1645	225	12	14%
CONDADO	2430	418	12	17%
MATRIZ	2429	726	12	30%
MONTESERRIN	820	303	12	37%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>9851</b>	<b>1959</b>	<b>12</b>	<b>20%</b>

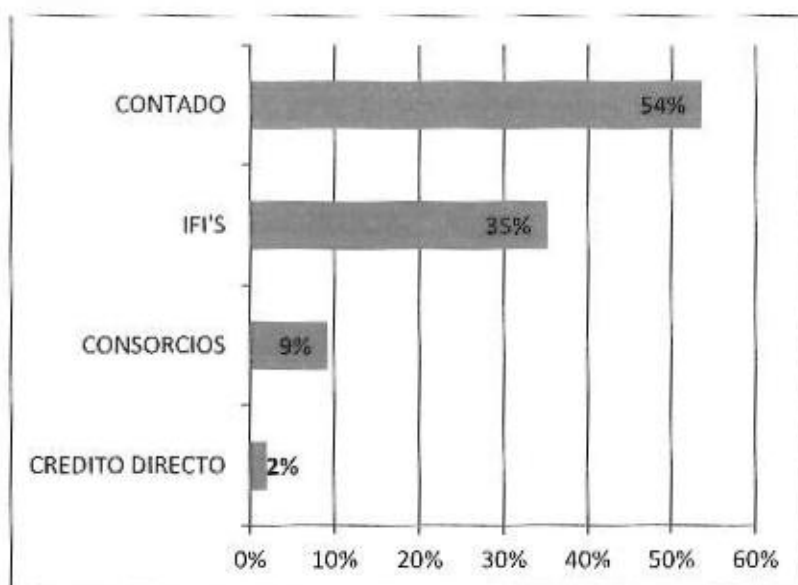
En el 2017 se gestionaron 2.298 solicitudes de crédito, 1.881 fueron aprobadas (63% tasa de aprobación), 857 se facturaron (46% tasa de conversión). la diferencia 1.025 (54%) corresponden a solicitudes aprobadas no facturadas.

A continuación, se detallan las principales razones estadísticamente tabuladas de no compra de los clientes con solicitudes aprobadas.

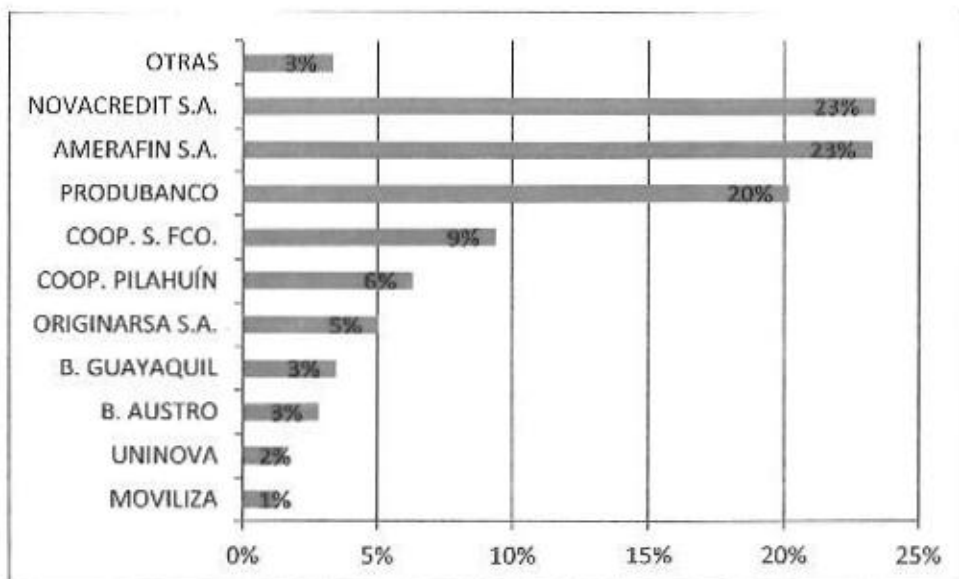


MOTIVO DE NO COMPRA	
1	No dispone de la cuota inicial
2	Va a realizar la compra de Contado o con Crédito de Consumo
3	Está analizando otras alternativas
4	Compra un vehículo usado
5	Compra un vehículo en otras marcas y/o Concesionarios
6	Desiste de la compra

El comportamiento de las ventas de vehículos livianos por forma de pago fue el siguiente:



Las fuentes de financiamiento con mayor participación en venta de vehículos livianos fueron las siguientes:



## COMPOSICION VENTA SEGMENTOS

Las ventas de vehículos livianos en el año 2017 tuvieron un crecimiento sustancial en relación a las ventas generadas en el año 2016. Se comercializaron 2.476 vehículos livianos lo cual representa un crecimiento de un 52% (1.633 en el 2016).

Este crecimiento se da apalancado en una industria creciente a partir del 2T del año; además de cambios en la infraestructura del concesionario, nuevos esquemas en la administración comercial y modelos de gestión y prospección.

Cabe mencionar que el 1T del 2017 se vio afectado por haber sufrido un cierre temporal de dos meses del punto de venta más importante de la compañía y con mayor volumen de ventas "La Matriz", por obras municipales en las vías aledañas.

Respecto a la composición del MIX de ventas, se pueden notar los crecimientos de acuerdo al siguiente detalle:

Ventas Livianos por Segmento Total				
Segmento	2016	2017	Diferencia	Dif %
PASAJEROS	975	1578	603	62%
SUVS	270	467	197	73%
PICK UPS	372	388	16	4%
CARGA	16	43	27	169%
Total general	1633	2476	843	52%

El segmento de vehículos pasajeros tuvo un crecimiento importante frente al año 2016 en 603 unidades, representando un 62% sobre la venta total. Esto se debe, principalmente a:

- Introducción de nuevos modelos de vehículos,
- Reposicionamiento de precios, y gestión comercial enfocada en el sub segmento de transporte público y la apertura de crédito.

El segmento de vehículos SUVs tuvo un crecimiento sustancial en porcentaje representando el 73% vs. el año 2016, en unidades representan 197 ventas incrementales; este es un segmento que alcanza su recuperación dado que venía de una caída de participación en el año 2016 por la salida del modelo Grand Vitara J2 y la introducción de muchos modelos en las diferentes marcas.

En el año 2017 se introdujo un producto ganador como es el Suzuki S-Cross. Un modelo posicionado en un segmento que estaba desprotegido por la marca Chevrolet, y que causo un impacto importante en el 4T del año 2017.

EL segmento de Pick Ups no crece al nivel de industria, sin embargo mantiene su volumen de unidades. Este segmento de vehículos se enfoca mucho en el cliente corporativo, el cual, pese a la recuperación macro económica, no tuvo los comportamientos de compra históricos en años anteriores. Contrario al comportamiento del segmento de Pick Ups, el segmento de carga "VAN" tuvo un crecimiento en porcentaje de un 169%. Fue un segmento que se enfocó en el cliente Pymes, emprendimientos y negocios pequeños que pudieron apalancarse en el crecimiento de la economía.

## COMPOSICION VENTAS PROAUTO

La distribución de las ventas por cada punto se resume de la siguiente manera:

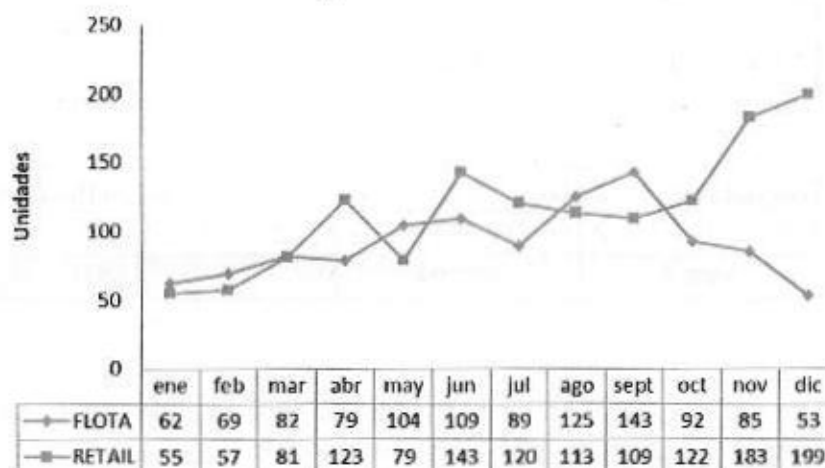
AGENCIA / DEPARTAMENTO	Ventas 2017	Part. %	Ventas 2016	Part. %
CHEVYPLAN	\$ 3.718.122,25	8%		0%
CAYAMBE	\$ 4.411.365,54	9%	\$ 2.830.524,98	9%
MONTESERRIN	\$ 5.563.613,41	12%	\$ 11.673.243,85	35%
CARAPUNGO	\$ 5.724.909,43	12%	\$ 3.537.627,65	11%
CORPORATIVO	\$ 6.081.355,53	13%		0%
CONDADO	\$ 7.374.285,70	16%	\$ 5.136.293,71	16%
MATRIZ	\$ 14.355.274,42	30%	\$ 9.787.405,40	30%
Total general	\$ 47.228.926,27	100%	\$ 32.965.095,58	100%

En vehículos livianos la agencia Matriz tiene una participación del 30% de la facturación en dólares, tanto en el año 2016 como en el año 2017. La agencia ubicada dentro del centro comercial El Condado tiene una participación del 16% de la venta en dólares sosteniendo su peso porcentual vs el año 2016. Para tener una mejor eficiencia en indicadores comerciales para el año 2017 se abrió la venta de la agencia Monteserrín en 3 canales: retail, corporativo y Chevyplan. Teniendo así una participación de un 12% del canal retail, un 13% del canal corporativo y un 8% del canal Chevyplan sobre el total de la venta en dólares.

La agencia Carapungo crece un punto porcentual y la agencia Cayambe se mantiene con un peso del 9% vs el año 2016.

## VENTA DE CANAL FLOTAS

### Composición Ventas



Durante al año 2017 se facturaron 1.092 unidades por este canal, con un promedio mensual de 91 unidades que corresponde al 45.40% de las ventas de vehículos livianos.

Para el segundo semestre del año este canal empieza a sentir afectaciones por parte de la estrategia de participación de mercado manejada por GM. La cantidad de promociones subsidiadas para los modelos de volumen sobre todo en el segmento pasajeros convirtieron al negocio retail más atractivo para el cliente, dejando de lado los beneficios que un cliente que pertenece al canal de flotas estaba acostumbrado a percibir.

En resumen, el total de las ventas de vehículos livianos realizadas en el año 2017 logran alcanzar un cumplimiento del 102% vs el presupuesto proyectado.

PROAUTO LIVIANOS	TOTAL
	UNIDADES
VENTA REAL	2476
PRESUPUESTO	2417
CUMPLIMIENTO	102%

## ANALISIS DE RENTABILIDAD

La rentabilidad de la línea de vehículos livianos se presenta en el siguiente detalle;

	2016	2017
VENTA NETA	\$ 32.965.095,58	\$ 47.228.926,27
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.764.758,00	\$ 2.685.466,00
MARGEN BRUTO	7,90%	5,40%
REBATES	\$ 553.118,00	\$ 1.183.423,00
POLITICA COMERCIAL	\$ 217.877,00	\$ 564.837,00
UTILIDAD BRUTA + INCENTIVOS	\$ 3.535.743,00	\$ 4.433.726,00
%	10,73%	9,39%

En el año 2017 se produce una disminución sustancial del margen bruto generado por la venta neta de vehículos livianos (-2.50%) dado al cambio en el esquema de reconocimiento de márgenes y política comercial de la marca (GM),



pero a su vez la contribución por rebates generados por parte de GM crece en un 114% y los ingresos por política comercial en un 159%.

La utilidad bruta incluido rebates e incentivos crece un 25% vs el 2016 sin embargo el % de utilidad vs las ventas totales disminuye en -1,34%.

En resumen, este análisis valida el cambio de estrategia de venta por parte de GM, la cantidad de promociones lanzadas a los vehículos de mayor volumen durante el año hicieron que los márgenes se afecten y se recupere parcialmente el ingreso por otra variable.

También es importante destacar que el enfoque por volumen, y la cantidad de inventario que tenemos cada concesionario GM empujaron a una venta con descuentos elevados y una competencia entre concesionarios brutal, sobre todo en el canal de flotas, lo cual llevo a tener márgenes deteriorados.

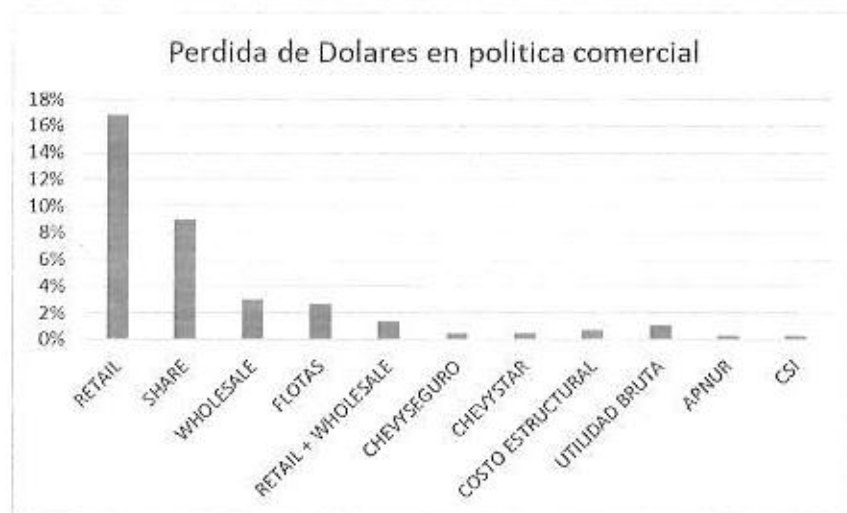
## POLITICA COMERCIAL

La estrategia de Proauto para el año 2017 en la variable política comercial estuvo enfocada en maximizar los montos de pago de la misma. El trabajo en el cumplimiento de los objetivos de venta mes a mes, el sostenimiento de los índices de calidad (CSI), la participación del canal de flotas en los niveles (%) acordados con GM en principio de año y el empuje a alcanzar el % de share que GM definía mes a mes, permitió los siguientes resultados.

	REAL	DISPONIBLE
ENERO	\$ 11.288,84	\$ 46.865,22
FEBRERO	\$ 10.392,47	\$ 32.776,24
MARZO	\$ 26.244,14	\$ 58.478,80
ABRIL	\$ 44.137,23	\$ 52.109,02
MAYO	\$ -	\$ 52.437,73
JUNIO	\$ 125.990,04	\$ 125.990,04
JULIO	\$ 62.600,28	\$ 68.658,37
AGOSTO	\$ 75.013,75	\$ 84.390,47
SEPTIEMBRE	\$ 100.472,56	\$ 100.472,56
OCTUBRE	\$ 46.481,99	\$ 73.596,49
NOVIEMBRE	\$ 15.834,95	\$ 83.133,46
DICIEMBRE	\$ 46.380,75	\$ 97.399,58
TOTAL	\$ 564.837,00	\$ 876.307,98
	64%	



Se alcanzó un 64% del disponible en política, lastimosamente muchas de las estrategias de GM fueron variables que no ayudaban al cumplimiento de la política en su totalidad, sin embargo, este valor representa el 1.25% de la venta total.



De \$ 311,470,98 que se dejaron de ganar en política comercial y que representa un 34% del total, la mayor concentración de perdida se encuentra en la variable retail y la variable share sumando entre ambas el 26%.

El objetivo de sostenimiento de participación de mercado o share por parte de GM a costa de los concesionarios hizo que en varios meses del año los objetivos de venta estén desproporcionados al tamaño de mercado y de la productividad de la compañía, haciendo así mucho más difícil el aprovechar el 100% de política comercial.

Cabe mencionar que, al tener diferentes condiciones y variables de medición vs la política comercial manejada en el año 2016, se vuelve difícil realizar un contraste que permita analizar el comportamiento de este indicador.

## CALIDAD

Proauto en el año 2017, se alinea a GM con la nueva metodología de cálculo de CSI (Índice de satisfacción de clientes), incluyendo dentro de su encuesta interna, dos preguntas adicionales con un rango de calificación de 0 a 10 para medir por medio del método de "Valor Promotor Neto" la recomendación de los clientes de ventas livianos.

Proauto obtiene los siguientes resultados en el indicador de Recomendación:



Dentro de los planes de calidad se desarrolló un programa de cliente fantasma, con el objetivo de estandarizar los procesos de atención de la fuerza de ventas dentro de los concesionarios de Proauto, apalancados en los estándares que solicita GM dentro de sus manuales de calidad y servicio al cliente.

Las oportunidades de mejora que existen y en las cuales se enfoca el trabajo del departamento de calidad, permitirán tener una fuerza de ventas con conocimiento en venta de producto bajo un esquema de profesionalización y procesos, más no de descuento.

## GENTE Y PRODUCTIVIDAD.

La productividad de los equipos esta medida por el total de la fuerza de ventas / las ventas totales de la agencia, a continuación, se detalla los resultados obtenidos en el año 2017.

Agencia	VENTAS	VENDEDORES	PROSPECTADORES	JEFATURAS	PRODUCTIVIDAD
CARAPUNGO	287	3	1	1	8
CAYAMBE	225	3	1	1	6
CONDADO	418	6	0	1	6
MATRIZ	726	7	0	1	9
MONTESERRIN	303	5	0	1	5
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1959</b>	<b>24</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>7</b>

Con un total de 1.959 ventas sin corporativos y chevyplan y con un número de 24 asesores comerciales promedio, se alcanza una productividad de 7 ventas por asesor. Se debe tomar en cuenta que en agencias como Carapungo y Cayambe por la falta de tráfico natural, se trabaja con una figura de prospectador,

encargado de generar cotizaciones por medio de una gestión externa en zonas de influencia, a fin de alimentar de más clientes el embudo de ventas.

## **ANALISIS PARA INCREMENTAR VENTAS.**

Proauto dentro del año 2017 consigue superar los objetivos planteados por GM, sin embargo, es importante analizar las razones por las cuales no crece al nivel de industria.

- Proauto no cuenta con una Base de datos actualizada, con una contactabilidad adecuada y sobre todo con una estructura que permita realizar campañas comerciales.
- Proauto tenía una composición y una dependencia en la venta corporativa que generaba el canal de flotas muy grande.
- El negocio de flotas se abrió para todos los concesionarios, por parte de GM, lo que hizo que Proauto pierda muchas de sus cuentas.
- Proauto no tenía una fortaleza en la venta retail, el año 2017 fue un año de aprendizaje dentro de dicho canal.
- El enfoque al trabajo sobre objetivos no formaba parte del ADN comercial de la compañía, por lo tanto, el año 2017 fue un año de concientización de nuevo esquema de trabajo y gestión.
- El negocio de flotas sobre todo con clientes de Rentadoras se volvió un océano rojo, por los descuentos manejados y los tiempos de crédito sin intereses solicitados. Por salud financiera y por costos sobre ventas se decidió dejar al margen el mismo, sacrificando así volúmenes importantes de unidades.

## **VENTA VEHÍCULOS PESADOS. -**

El mercado 2017 se comportó de manera muy diferente entre el primer semestre y el segundo semestre debido a que hasta el 31 de mayo los productos del segmento Camiones tenían salvaguardias del 45%. A partir del 01 de junio se eliminan salvaguardias, este efecto tuvo un alto impacto en la industria.

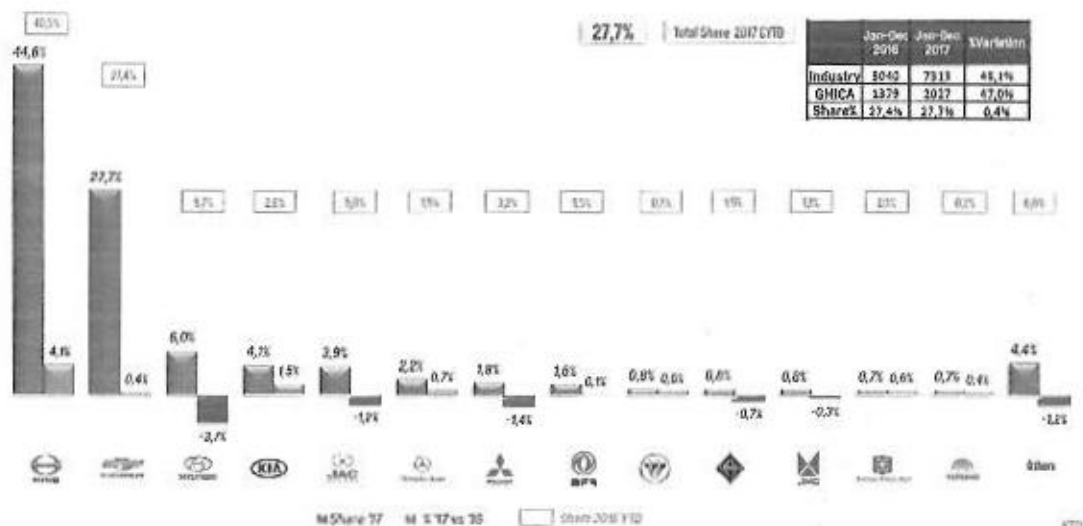
En el año 2017 la industria de Camiones y Buses sin tractos experimentó un crecimiento porcentual del 45.1%, se comercializaron 7.313 unidades, mientras que en el 2016 se vendieron 5.040 (2.273 unidades más).

El crecimiento de GMICA - ISUZU en el mercado fue del 37%, comercializándose 1.885 unidades, mientras en el 2016 fueron 1.379 unidades (506 unidades más).

La marca perdió 0.7 puntos de participación de mercado, alcanzando un share de 26.7% (en el 2016 tuvo 27.4%)

La participación de marcas en el mercado de camiones y Buses sin tractos en el 2017 fue:

## WINNERS & LOSERS TRUCKS & BUSES W/O TRACTO



### Nota

- La marca reporta 136 ventas extraordinarias a Arca – Coca Cola
- La marca reporta ventas de 2.027 unidades (142 unidades más de las realizadas por los concesionarios. La marca utiliza datos CINAIE (matriculación) y enero 2017 se registra una alta matriculación, producto de que en diciembre 2016 se cerró matriculación. el 26 del mes.
- Por tanto, la marca reporta un share de 27.7% (ganando 0.4 puntos de participación)

	INDUSTRY			CHEVROLET			SHARE		
	Jan-Dec 2016	Jan-Dec 2017	%	Jan-Dec 2016	Jan-Dec 2017	%	Jan-Dec 2016	Jan-Dec 2017	%
Ultralight	1,701	2,603	52.8%	911	1,248	37.0%	53.5%	47.9%	-5.5%
Light	895	1,330	48.6%	260	296	13.8%	29.1%	22.3%	-6.8%
Medium	771	1,060	30.8%	101	264	40.9%	75.0%	24.3%	-9.8%
Heavy	279	428	55.9%	25	78	212.0%	10.9%	18.7%	7.3%
Trucks w/o tractors	3,550	5,451	53.5%	1,377	1,886	37.0%	38.8%	34.6%	-4.2%
Tractors	159	417	157.1%	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Trucks	3,709	5,868	58.5%	1,377	1,886	37.0%	37.2%	32.1%	-5.0%
Ultralight	107	58	-45.8%	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Light	112	210	87.5%	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Medium	1,162	1,467	26.2%	2	141	6,950%	0.2%	9.6%	9.4%
Heavy	102	117	14.7%	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Articulated	7	10	42.9%	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Total Buses	1,480	1,582	25.0%	2	141	6,950%	0.1%	7.8%	7.4%
Total T&B w/o tractors	5,040	7,313	45.1%	1,379	2,027	47.0%	27.6%	27.7%	0.4%
Total Trucks & Buses	6,198	7,790	48.8%	1,379	2,027	47.0%	28.5%	26.2%	-2.3%

Del análisis por segmento podemos resaltar:

- CAMIONES SIN TRACTOS crecimiento de la industria 53.5% y crecimiento de la marca 37%, dando como resultado pérdida de 4 puntos de share (share 2017 fue de 34.6%)
  - ULTRALIVIANOS la industria crece más que la marca y por tanto se pierde share en 5.5 puntos
  - LIVIANOS la industria crece mucho más que la marca y por tanto se pierde share en 6.8 puntos
  - MEDIANOS crecimientos similares industria y marca
  - PESADOS la marca gana 7.3 puntos de share debido a un crecimiento del 212% empujado por los precios de liquidación de los modelos FVZ
- BUSES MEDIANOS la marca según reporte CINAIE matriculó 141 unidades, ganando 9.4 puntos de share

## VENTAS CONCESIONARIOS

CONCESIONARIO	CAMIONES	PESO
AUTOCONSA UIO	259	14.7%
METROCAR	213	12.1%
IMBAUTO	176	10.0%
MIRASOL	166	9.5%
PROAUTO	156	8.9%
ASSA	150	8.5%
INDIAUTO	129	7.3%
VALLEJO ARAUJO UIO	121	6.9%
E.MAULME	116	6.0%
LAVCA	97	5.5%
AUTOCONSA GYE	83	4.7%
VALLEJO ARAUJO GYE	56	3.2%
CENTRALCAR	34	1.9%
TOTAL	1756	100%

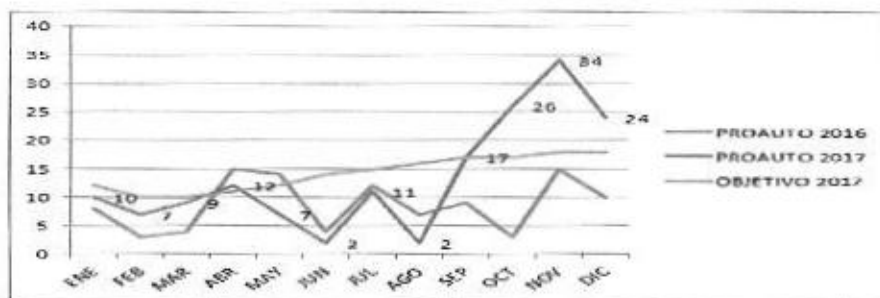
CONCESIONARIO	BUSES	PESO
ASSA	54	41.9%
E.MAULME	25	19.4%
MIRASOL	23	17.8%
IMBAUTO	13	10.1%
PROAUTO	5	3.9%
METROCAR	5	3.9%
AUTOCONSA UIO	4	3.1%
TOTAL	129	100%

CONCESIONARIO	C&B	PESO
AUTOCONSA UIO	263	14.0%
METROCAR	218	11.6%
ASSA	204	10.8%
IMBAUTO	189	10.0%
MIRASOL	189	10.0%
PROAUTO	161	8.5%
E.MAULME	141	7.5%
INDIAUTO	129	6.8%
VALLEJO ARAUJO UIO	121	6.4%
LAVCA	97	5.1%
AUTOCONSA GYE	83	4.4%
VALLEJO ARAUJO GYE	56	3.0%
CENTRALCAR	34	1.8%
TOTAL	1885	100%



En las ventas de concesionarios de 1.885 unidades, Proauto aportó con 161 unidades vendidas, lo que corresponde a un peso del 8.5%; ganando 0.9 puntos de peso (2016 con 104 ventas fue el 7.6% de las 1.366 registradas por la marca)

Las ventas de vehículos pesados en el año 2017 tuvieron un crecimiento en relación a las ventas generadas en el año 2016 del 55%.



PROAUTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	2017 CUMULATIVO
PROAUTO 2016	8	5	9	12	7	2	2	2	17	17	17	17	104
PROAUTO 2017	10	5	10	12	12	11	11	17	26	34	24	24	161
OBJETIVO 2017	12	10	10	11	11	11	11	11	11	11	11	11	120
% CUMULATIVO	83.3%	70.0%	90.0%	109.1%	54.3%	14.3%	73.3%	17.1%	170.0%	152.9%	188.3%	133.3%	55.0%

Proauto crece 55%, más que el crecimiento de la marca del 37% y más que el crecimiento de la industria del 45.1%

Este crecimiento se da apalancado en una industria creciente a partir del último trimestre, cambios en la estructura funcional de la empresa, aplicación de un nuevo esquema de administración comercial, nuevos modelos de gestión y la consecución de flotas importantes que se venían gestionando por largo tiempo.

## VENTAS POR MODELO

La comercialización por modelos durante el 2017 es el siguiente:



MODELO	CANTIDAD
NLR 55E 2.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	74
NMR 85H PARTNER 3.0 2P 4X2 TM DIESEL CN	32
NPR 75H 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	9
NPR 75H BLUE STD 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	8
FRR 90L 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	7
FTR 34P 7.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	6
FVR 34Q AC 7.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	5
MT134S BUS 7.8 4X2 TM DIESEL CN	5
NPR 75H BLUE AC 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	3
FVZ 34T CAMION AC 7.8 2P 6X4 TM DIESEL CN	3
NPR 75L-HLSVAYCLN 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	3
NMR 85H 3.0 2P 4X2 TM DIESEL CN	3
FVZ 34P CAMION AC 7.8 2P 6X4 TM DIESEL CN	1
NQR 90L CI ABS FAB 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	1
NQR 75L 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	1
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>

Tabla 1. Ventas Pesados por Modelo. Fuente elaboración propia.

Se aprecia claramente que el volumen de ventas se concentra en el segmento ultraliviano (NLR y NMR Partner) con 106 unidades, lo que representa el 65.8% de peso, 27 unidades son serie F incluido el modelo MT134S, lo que representa el 16.7% de peso; la comercialización del nuevo chasis para bus MT134S no tuvo los resultados esperados por la poca competitividad del financiamiento disponible. Hino y otros concesionarios de la red Chevrolet al tener un financiamiento con el 11% de tasa ocuparon una gran porción del mercado de buses medianos.

## Ventas por agencia

MODELO	CARAPUNGO	CAYAMBE	CONDADO	MATRIZ	MONTESERRIN	Total general
NLR 55E 2.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	22	4	2	4	42	74
NMR 85H PARTNER 3.0 2P 4X2 TM DIESEL CN	17		1		14	32
NPR 75H 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	7				2	9
NPR 75H BLUE STD 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	8					8
FRR 90L 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	5			2		7
FTR 34P 7.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	5				1	6
FVR 34Q AC 7.8 2P 4X2 TM DIESEL CN	5					5
MT134S BUS 7.8 4X2 TM DIESEL CN	5					5
NPR 75H BLUE AC 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	3					3
FVZ 34T CAMION AC 7.8 2P 6X4 TM DIESEL CN	3					3
NPR 75L-HLSVAYCLN 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	2		1			3
NMR 85H 3.0 2P 4X2 TM DIESEL CN	2			1		3
FVZ 34P CAMION AC 7.8 2P 6X4 TM DIESEL CN	1					1
NQR 90L CLABS FAB 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	1					1
NQR 75L 5.2 2P 4X2 TM DIESEL CN	1				0	1
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>59</b>	<b>161</b>

- Las ventas de Carapungo representan el 62.7% de las ventas totales
- Las ventas en Monteserrin (flotas) representan el 27.9% de las ventas totales
- Entre Carapungo y Monteserrin (flotas) se facturan el 91% de las ventas
- Matriz, Condado y Cayambe son marginales

PROAUTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEP	OCT	NOV	DEC	ENE-DIC 17
COTIZACIONES	106	109	115	255	154	182	162	142	140	88	97	82	1632
SOLICITUDES	12	12	8	7	10	16	12	8	18	11	6	12	132
VENTAS	10	7	9	12	7	2	11	2	17	26	34	24	161
% CIERRE	9%	6%	8%	5%	5%	1%	7%	1%	12%	30%	35%	29%	10%
# ASESORES	4	5	5	5	6	5	3	3	3	3	4	4	

El cierre de ventas acumulado del 2017 fue del 10%

Se realizaron 1.632 cotizaciones del análisis de asesores

El enfoque principal está en Gestión Externa, que sumado al showroom representan el 84% del total de cotizaciones. El canal Referido y Recompra fue activado hacia el final del 2017

Las solicitudes ingresadas fueron 159 (132 de asesores Pesados y 27 de asesores livianos) representan apenas el 9.6% de lo cotizado (objetivo 25%)

- Se aprobaron 122 solicitudes (77% de aprobación)
- Se facturaron a crédito 50 unidades (41% de conversión)

Las ventas al contado fueron 111 unidades (69% de peso en las ventas totales)

En el 2017, la marca realizó 47 encuestas de satisfacción del cliente

- 32 clientes nos calificaron con 100% de satisfacción es decir se alcanzó un CSI 12 M de clientes totalmente satisfechos del 68%

El manejo del inventario a lo largo del 2017 permitió tener niveles óptimos, en promedio 30 días. Al cierre de diciembre el inventario fue de 23 unidades (35 días en comparación al objetivo de enero 2018 de 20 unidades.

## Rentabilidad

Suma de MONTO	Etiquetas de columna											Total general
Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11 12.f	
*4 INGRESOS	-368,896.87	-194,000.00	-485,454.51	-537,903.32	-246,609.75	-230,117.89	-556,930.26	-332,208.09	-523,442.20	-782,154.87	-984,706.25	-5,960,264.02
*4 COSTO DE VENTAS	370,486.11	184,479.27	470,671.73	512,658.58	246,755.51	201,244.67	522,995.70	323,961.65	522,449.32	758,402.71	943,847.86	5,753,616.25
*5 EGRESOS	21,294.73	21,613.92	21,525.00	25,817.25	28,000.83	20,589.71	25,308.06	25,018.91	23,341.50	19,108.95	29,036.03	291,956.32
*6 INGRESOS NO OPERACIONALES	-42,829.65	-27,162.24	6,570.54	-7,987.96	-9,090.84	-13,445.81	-8,947.99	-5,922.20	-40,547.41	-33,652.78	-28,953.47	-267,078.90
*7 GASTOS NO OPERACIONALES	2,958.60	1,885.19	2,088.96	2,595.10	7,126.70	3,171.01	5,862.72	6,585.27	8,541.83	9,809.49	9,270.29	80,422.07
*8 CUENTAS DE ORDEN DEUDOR			0.00									0.00
Total general	-16,987.08	-13,183.87	15,401.72	-5,619.35	18,181.65	-18,158.31	-11,711.77	17,835.54	-9,656.56	-28,486.50	-31,505.54	-17,458.22

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
INGRESOS	368,896.87	194,000.00	485,454.51	537,903.32	246,609.75	230,117.89	556,930.26	332,208.09	523,442.20	782,154.87	984,706.25	717,840.01	5,960,264.02
UTILIDAD BRUTA USD	-1,589.24	9,520.73	14,782.78	25,243.74	-145.76	28,873.22	33,934.56	8,246.44	992.88	23,752.16	40,858.39	22,177.87	206,647.77
UTILIDAD BRUTA CON TRANSFERENCIAS SIN REBATES %	-0.4%	4.9%	3.0%	4.7%	-0.1%	12.5%	6.1%	2.5%	0.2%	3.0%	4.1%	3.1%	3.5%
UTILIDAD BRUTA CON TRANSFERENCIAS CON REBATES USD	16,683.76	35,952.73	8,045.78	32,720.74	1,025.24	35,810.22	46,891.56	9,757.44	22,209.88	34,527.16	54,617.39	22,859.87	321,101.77
UTILIDAD BRUTA CON TRANSFERENCIAS CON REBATES %	4.5%	18.5%	1.7%	6.1%	0.4%	15.6%	8.4%	2.9%	4.2%	4.4%	5.5%	3.2%	5.4%
UTILIDAD NETA USD	16,987.08	13,183.87	-15,401.72	5,619.35	-18,181.65	18,158.31	11,711.77	-17,835.54	9,656.56	28,486.50	31,505.54	17,458.22	101,348.28
UTILIDAD NETA %	4.6%	6.8%	-3.2%	1.0%	-7.4%	7.9%	2.1%	-5.4%	1.8%	3.6%	3.2%	2.4%	1.7%

En el 2017 se alcanzaron ventas por USD 5'960.264.

- La utilidad bruta (con transferencias y rebates de la marca) fue del 5.4%
- La utilidad neta fue de USD 101.348 (1.7% sobre las ventas con transferencias).

## POSTVENTA. -

Durante el 2017, los talleres de PROAUTO recibieron un total de 19.241 unidades, un 15% menos que el año 2016, siendo el segmento de livianos el más afectado con 3.206 unidades menos.

**SEGMENTO  
(UNIDADES)**

	2016	%	2017	%	DIF	%
COLISION	786	3%	824	4%	38	5%
CAMIONES	1910	8%	1609	8%	-301	-16%
LIVIANOS	20.014	88%	16.808	87%	-3206	-16%
TOTAL	22710	100%	19241	100%	-3469	-15%

**AGENCIAS  
(UNIDADES)**

	2016	%	2017	%	DIF	%
MATRIZ	8259	36%	6332	33%	-1927	-23%
MONTESERRIN	2943	13%	2508	13%	-435	-15%
CAYAMBE	1272	6%	1230	6%	-42	-3%
CONDADO	5104	22%	4278	22%	-826	-16%
CARAPUNGO	5132	23%	4893	25%	-239	-5%
TOTAL	22710	100%	19241	100%	-3469	-15%

El Taller Colisiones aumentó en 5% el ingreso de vehículos con respecto al 2016. El presupuesto total se cumplió en un 70% de \$1'477,136 se facturaron \$1'029,853 con una factura promedio de \$1.250 donde la factura promedio objetivo fue de \$1.696.

Este taller se reestructuró administrativamente a mitad de año con un nuevo Jefe de Taller donde se enfocó su gestión en la productividad, administración del taller y sobretodo llegar a acuerdos comerciales con las aseguradoras para asegurar buenos resultados para el 2018.

El ticket promedio se mantiene de la siguiente manera:

TOT	VENTAS	OTS FACTURADAS	TICKET PROMEDIO
2016	\$ 2,266,820	5099	445
2017	\$ 1,570,051	5691	276

MECANICA	VENTAS	OTS FACTURADAS	TICKET PROMEDIO
2016	\$ 5,293,194	20014	264
2017	\$ 4,510,515	16808	268

COLISIONES	VENTAS	OTS FACTURADAS	TICKET PROMEDIO
2016	\$ 1,380,501	786	1756
2017	\$ 1,029,853	824	1250

CAMIONES	VENTAS	OTS FACTURADAS	TICKET PROMEDIO
2016	\$ 1,106,850	1910	580
2017	\$ 822,824	1609	511

TOTAL	VENTAS	OTS FACTURADAS	TICKET PROMEDIO
2016	\$ 10,047,365	22710	442.4
2017	\$ 7,936,410	19241	412.5

## FACTURACION POSTVENTA. -

El valor total de facturación posventa incluido Mano de obra directa e indirecta, Repuestos & Accesorios a través de todos los canales (Taller, Mostrador y Accesorios en vehículos nuevos) durante el 2017 fue de \$10'870.928 (1% más con respecto al 2016 que se facturó \$10'833,163) distribuidos de esta manera:

SERVICIO	\$ 7,936,409.67	73%
REPUESTOS	\$ 2,934,519.17	27%
TOTAL	\$ 10,870,928.84	

Servicio = (Mano de Directa + TOT + Repuestos por Taller)

Repuestos = (Repuestos por Mostrador + Accesorios + ChevyStar)

Talleres facturó \$ 4'152.028, en Mano de Obra Directa 44% e Indirecta 56%.



El valor de TOT sigue siendo un valor alto debido a trabajos a terceros direccionados a otros talleres, pero principalmente por el manejo de flotas a nivel nacional que se facturan a través de otros concesionarios.

El cumplimiento del presupuesto a través de los talleres fue del 74%, esto es \$7,936,410.

## FLOTAS POSVENTA

Las flotas para posventa represento 31% total de la facturación de las cuales el 24 % corresponden a flotas privadas

Durante el 2017 existió un impacto importante en la facturación de la flota de Petroecuador que es la flota más grande para Postventa por la finalización del contrato y renovación del mismo como Consorcio IMVAPRO, la inclusión del consorcio genero una baja en la facturación de PROAUTO, la facturación que ahora se la realiza a través de las otras empresas que conforman IMVAPRO.

Las flotas que dejaron de ser atendidas durante el 2017 fueron:

Nestlé  
Consorcio del Pichincha  
BAN ECUADOR  
EOD

Y las flotas que incrementaron su facturación fueron

Asamblea Nacional  
CELEC  
Presidencia de la Republica  
INALECSA  
AVESCA  
Boehringer



	RESUMEN	
	2,016	2,017
FACTURACIÓN TOTAL DE FLOTAS	4,143,843.84	\$ 3,329,148.19
PRIVADAS	1,060,818.68	805,827.50
PUBLICAS	3,083,025.16	2,523,320.69
PUBLICAS ACTIVAS	9	10
PRIVADAS ACTIVAS	13	14

## REPUESTOS. -

La venta de repuestos alcanzó la suma de \$ 5'461,170 (Taller 69%; Mostrador 15%) disminuyendo 1%.vs 2016, la baja en ventas de repuestos a través de taller se compenso a través de ventas por mostrador, que tuvo un crecimiento de 113%, mientras que el taller decreció en 25%.

La utilidad bruta sin incentivos por política comercial sobre la venta de Repuestos fue de \$ 1' 349.093 con un margen de 25.35%.

Se realizó inventario físico en todas las agencias con el control y asesoría de Alejandro Pazmiño – Director Postventa de ASSA para validar que la información que muestra el sistema sea consistente con respecto a los ítems en percha. Se regularizó inventario de Chevystar y Accesorios cuya gestión es responsabilidad de postventa desde agosto 2017.

El inventario total cerró en \$ 2'554.604 (274.379 inventario en reserva; \$ 2'280.225 inventario disponible) y el nivel de obsoletos e ítems de baja rotación se mantuvo en 9%.

A continuación la composición del de inventarios es la siguiente:

Inventario Repuestos Originales por Obsolescencia		
Movimiento	\$	Peso
0 a 12 meses	\$ 1,780,868	84%
12 a 24 meses	\$ 164,980	8%
24 o más meses	\$ 172,100	8%
Total	\$ 2,117,948	100%

Inventarios x Categorías	
Repuestos Originales	\$ 2,117,948
Repuestos Alternos	\$ 85,348
Accesorios	\$ 132,880
Chevystar	\$ 218,428
Total	\$ 2,554,604

La línea comercial de accesorios se reestructuró desde noviembre con un nuevo coordinador, una bodega dedicada específicamente al control y gestión del inventario ubicada dentro del PDI y adicional dos instaladores de planta para cumplir con tiempos de respuesta y calidad en las instalaciones logrando llegar a tener un APNUR acumulado de \$299.

Durante el 2017 las ventas de accesorios las ventas sumaron \$ 1'314.467; (12% del total posventa), la utilidad bruta en accesorios fue de \$196.253 con un margen de 14.93%

Las bases de compra del PAC (L&P) para el 2017 fueron en un inicio acordadas en USD \$ 3'530.000, este valor fue re negociado a la baja acordando un nuevo valor de \$ 3'186.000, incluyendo el pago de política comercial, a pesar de la baja en los niveles de compras, la rotación de partes clasificadas como vehículos livianos cerro en (1.6 / Obj 4) y las partes clasificadas como partes para vehículos pesados en (1.4 / Obj 2.5).

## ADMINISTRACION.-

Durante el año 2017, se realizó lo siguiente:

Constitución de la hipoteca del bien de Carapungo a favor de Banco Promérica para cubrir el 150% de garantías exigidas de acuerdo a la nueva normativa exigida por la Superintendencia de Bancos para el sector automotriz.

Esta hipoteca se pudo constituir a final del año 2017, principios del 2018 debido a problemas en el municipio por la expropiación sufrida y la nueva delimitación del bien. El trámite duro más de 8 meses.

Remodelación del área administrativa y posventa en la matriz generando mejoras en el funcionamiento administrativo e integración de las áreas, a más de optimización de espacios poco utilizados.

Remodelación de las Agencias Monteserrín y Cayambe para cumplir estándares de calidad y funcionamiento de las mismas.

Con la migración a la nueva plataforma tecnológica, se generó una estructura contable que pueda medir el desempeño a través de centros de costos, automatización de procesos, pago de comisiones, control de inventarios, cuadro de módulos vs contabilidad de cartera de clientes, proveedores, inventarios, préstamos.

Automatización del registro de compras electrónicas de inventarios de repuestos a través del nuevo sistema.

Automatización de reportes para la toma de decisiones.

Reconstrucción del anexo de activos fijos de la compañía desde el año 2010, para cuadro contable y cálculo de depreciaciones.

## CREDITO. -

Con corte a diciembre del 2017, el total de operaciones de crédito (corto y largo plazo) asciende a \$ 9.931,979 de los cuales USD 326M (3.29%) corresponde a repuestos y accesorios, USD1.029M (10.37%) a mecánica, USD7.376M (74.27%) a vehículos livianos y USD1.199M (12.08%) a vehículos pesados. El total vencido asciende a USD 3.048M de los cuales más de 30 días corresponde a USD 1.293M es decir el 13.02% del total cartera siendo la cartera de livianos la más significativa con USD 864M o 8.7%.

LINEA	vigente	vencido < 30 días	vencido > de 30 días	Total general	%
REPUESTOS Y ACCESORIOS	194,711	35,477	96,110	326,298	3.29%
MECANICA	641,941	155,005	232,793	1,029,739	10.37%
VEHICULOS LIVIANOS	5,387,034	1,124,858	864,264	7,376,156	74.27%
VEHICULOS PESADOS	660,196	439,356	100,235	1,199,787	12.08%
<b>TOTAL</b>	<b>6,883,882</b>	<b>1,754,695</b>	<b>1,293,401</b>	<b>9,931,979</b>	<b>100.00%</b>

Cabe mencionar que \$842.949 corresponden a vehículos usados que fueron entregados como parte de pago para la adquisición de nuevos vehículos los cuales se encuentran en proceso de venta.

Con respecto a la cartera de vehículos Livianos y pesados la composición es la siguiente:

## VEHICULOS LIVIANOS

LINEA	vigente	vencido < 30 días	vencido > de 30 días	Total general	%
IFIS	857.412,00	90.465,00	425.519,00	1.373.396,00	13,83%
CORTO PLAZO	3.450.406,00	948.316,00	190.838,82	4.589.560,82	46,21%
LARGO PLAZO	581.244,00	-	7.008,18	588.252,18	5,92%
USADOS	497.972,00	86.077,00	240.898,00	824.947,00	8,31%
SUMAN	5.387.034,00	1.124.858,00	864.264,00	7.376.156,00	74,27%

## VEHICULOS PESADOS

LINEA	vigente	vencido < 30 días	vencido > de 30 días	Total general	%
IFIS	20.290,00	34.500,00	22.883,00	77.673,00	0,78%
USADOS			18.000,00	18.000,00	0,18%
CORTO PLAZO	337.133,00	404.856,00	53.733,00	795.722,00	8,01%
LARGO PLAZO	302.773,00	-	5.619,00	308.392,00	3,11%
SUMAN	660.196,00	439.356,00	100.235,00	1.199.787,00	12,08%

A continuación, la composición de la cartera con y sin vehículos usados:

COMPOSICION CARTERA					
AL 31/12/2017					
	TOTAL	%	SIN USADOS	%	DIF
POR VENCER 361 - 00	626,925	6.31%	626,925	6.90%	-
POR VENCER 181 - 360	289,128	2.91%	289,128	3.18%	-
POR VENCER 91 - 180	322,490	3.25%	198,853	2.19%	(123,637)
POR VENCER 61 - 90	199,628	2.01%	125,854	1.38%	(73,775)
POR VENCER 31 - 60	631,347	6.36%	486,723	5.36%	(144,625)
POR VENCER 16 - 30	3,319,994	33.43%	3,215,557	35.38%	(104,437)
POR VENCER 1 - 15	1,494,369	15.05%	1,442,869	15.87%	(51,500)
VENCIDO 0 - 15	830,759	8.36%	744,681	8.19%	(86,077)
VENCIDO 16 - 30	923,936	9.30%	923,936	10.17%	-
VENCIDO 31 - 60	405,077	4.08%	360,765	3.97%	(44,313)
VENCIDO 61 - 90	164,424	1.66%	144,321	1.59%	(20,103)
VENCIDO 91 - 180	211,240	2.13%	75,865	0.83%	(135,375)
VENCIDO 181 - 360	83,571	0.84%	24,463	0.27%	(59,108)
VENCIDO 361 - 00	429,089	4.32%	429,089	4.72%	-
<b>Total general</b>	<b>9,931,979</b>		<b>9,089,030</b>		<b>(842,949)</b>
<b>Cartera vigente</b>	<b>6,883,882</b>	<b>69.3%</b>	<b>6,385,909</b>	<b>70.3%</b>	<b>(497,973)</b>
<b>Cartera vencida</b>	<b>3,048,096</b>	<b>30.7%</b>	<b>2,703,121</b>	<b>29.7%</b>	<b>(344,976)</b>
<b>Cartera vencida + 30 días</b>	<b>1,293,401</b>	<b>13.0%</b>	<b>1,034,503</b>	<b>11.4%</b>	<b>(258,898)</b>



El desglose de los clientes sin usados que tienen los mayores valores vencidos en los rangos de mora más altos son los siguientes:

CARTERA VENCIDA 361- 00	VALOR
BOLIVAR COMPAÑIA DE SEGUROS DEL ECUADOR EN LIQUIDACION	154.030,58
FUERTES DAZA JORGE ROBERTO	147.158,59
ANGLO AUTOMOTRIZ S.A. ANAUTO	26.844,51
FABRICAMOS ECUADOR FABREC EP	19.350,88
BYRON FERNANDO QUITO BETANCOURT	16.146,96
BONILLA ARTEAGA ANA LUCIA	14.000,00

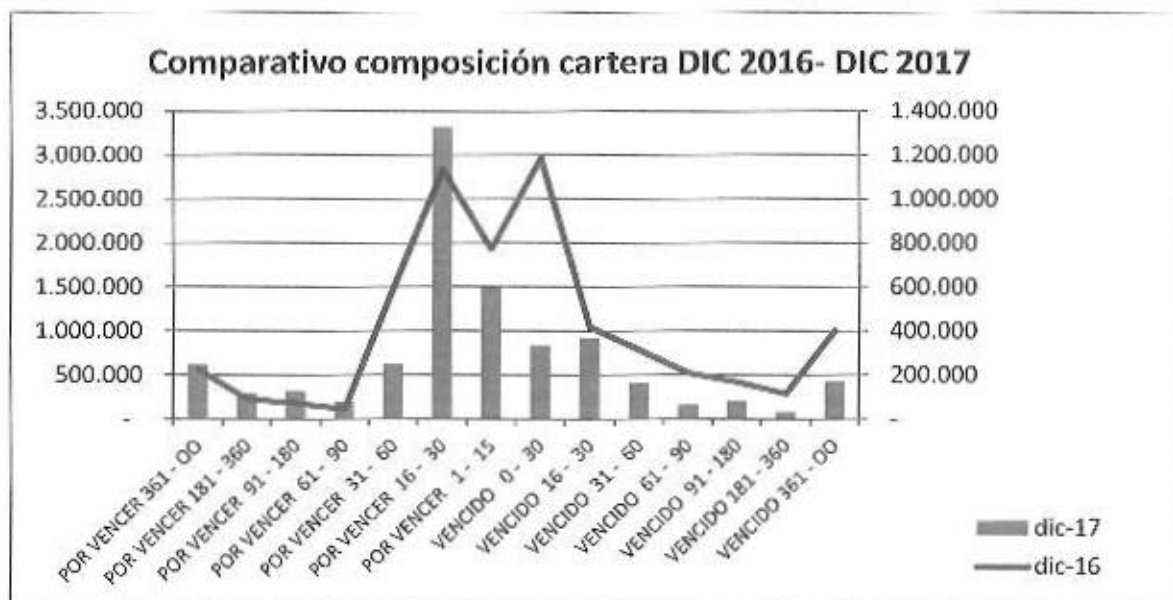
CARTERA VENCIDA 181 - 360	VALOR
AROMALI S.A.	3.836,45
NESTLE ECUADOR S.A.	1.543,16
MONCAYO CARDENAS HERNAN	1.256,55
FUERTES DAZA JORGE ROBERTO	750,00

VENCIDO DE 91 A 180	VALOR
SEINT SERVICIOS INTEGRALES	13.259,19
VALENCIA PONCE LUIS ALFREDO	12.000,00
ALTAMIRANO SANDOVAL ROBINSON ANIBAL	9.400,00
SEGUROS ALIANZA S A	9.012,25

En cuanto a operaciones de crédito generadas durante el año, el monto asciende a \$ 8'111.582. Concentradas en 390 clientes, de los cuales, \$ 7'006.270 corresponden a operaciones a corto plazo (hasta 365 días) concentrándose \$ 6'860.519 en operaciones hasta 30 días y \$ 1'105.312 corresponden a operaciones de largo plazo.

La cartera financiada de corto plazo básicamente corresponde a financiamiento de flotas y ha servido como garantía para fondeo a través de los bancos en los plazos en que las flotas tienen sus acuerdos de pago.

Con relación al año 2016, la cartera se ha visto incrementada en \$ 4'172.382, pasando de \$ 5'759.597 a \$ 9'931.979 en el 2017, esto especialmente por el crecimiento de las ventas y el crédito corriente.



## Demandas. –

Hasta el 31 de diciembre del 2017 se presentaron 3 juicios, la cuantía de las mismas dan un total de \$ 277.096.70, los estatus de cada una se detallan en el siguiente cuadro:

PROCESOS JUDICIALES INICIADOS POR PROAUTO C.A.			
NUMERO DE PROCESO	DEMANDADO	CUANTÍA	PROBABILIDAD
17230-2017-02748- EJECUTIVO (Cobro pagarés a la orden)	Ana Lucía Bonilla Arteaga	USD 28.762,76	ALTA
17230-2015-17480 Ejecutivo (Cobro letras de Cambio)	Jorge Roberto Fuertes Daza	USD 210.234,00	BAJA
17010181412 Penal (Delito de Hurto)	Ramiro Campuzano	USD 38.099.94	MEDIA

## GENTE. –

En el año 2017 el porcentaje de Rotación de personal fue del 35.35%, las razones de las desvinculaciones:



DESVINCULACIONES 2017		
MOTIVO	NO.	%
ABANDONO DE TRABAJO	2	3%
DESPIDO INTEMPESTIVO	1	1%
RENUNCIA VOLUNTARIA	45	64%
TERMINO CONTRATO	9	13%
NEGOCIACION RENUNCIA	13	19%
Total general	70	100%

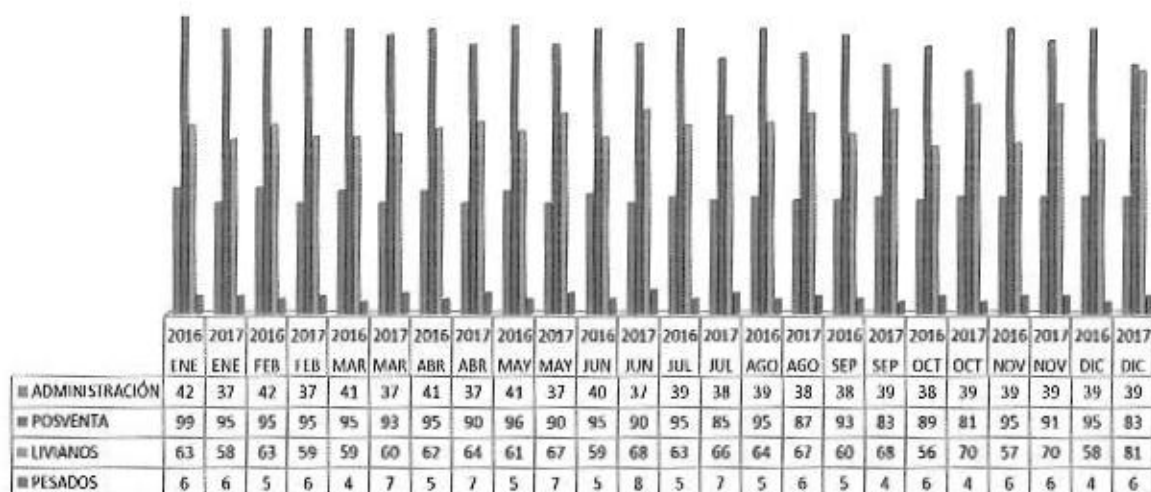
El gasto incurrido por la empresa por reducción de personal en el 2017 fue el siguiente:

COSTO PERSONAL DESVINCULADO 2017					
Vacaciones	Desahucio	Despido Intempestivo	Jubilacion Patronal	Otros (Sueldos, Comisiones, Provisiones)	Total
73,469.43	102,596.02	79,557.81	24,062.75	117,692.89	397,378.90

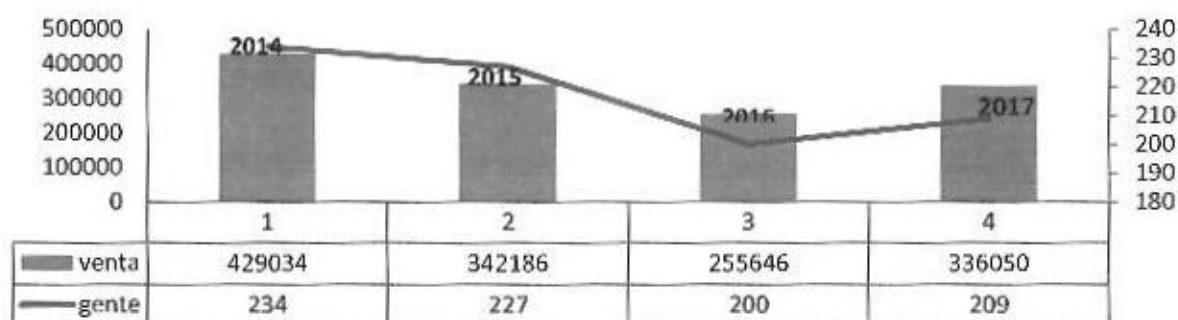
## HEAD COUNT 2017



## COMPARATIVO ÁREAS



## VENTA NETA POR EMPLEADO/ PROMEDIO EMPLEADOS ANUAL



## INVERSIÓN CAPACITACIÓN 2017

HORAS CAPACITACIÓN	COSTO
9839	\$ 86.340,00

## ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS. -

### FINANZAS

Las cifras que se presentan a continuación se obtienen de los Estados Financieros preparados bajo la Norma Internacional de Información Financiera NIIF.

- **Resultados.** - Las ventas netas totales en el periodo alcanzaron la suma de \$ 66'695.122,83 Vs \$ 51'106.348 alcanzado en el 2016.

La utilidad bruta en el 2017 fue de \$ 8'128.198,68 12.19% sobre las ventas, incluido los incentivos por política comercial y rebates. En el 2016 fue de \$ 6'794.188,64 13.29%.

- **Costo de Ventas.** - Los costos de Venta de Inventarios alcanzaron la suma de \$ 58'040.565,73 y significaron el 87.02% de las ventas netas vs \$ 44'550.780 equivalente al 87.17% alcanzado en el 2016.

- **Gastos de Ventas.** - Significaron en el periodo \$ 5'414.224,82 o 8.12% de las ventas netas Vs \$ 4'686.569 o 9.17% alcanzado en el 2016.

- **Gastos de Administración.** - Totalizaron en el periodo \$ 986.248,64 y significaron el 1.48% de las ventas netas Vs \$1'419.216 equivalente al 2.78% alcanzado en el 2016.

- **Ingresos no Operacionales.** - Por ingresos tales como intereses ganados en bancos, arriendos, reembolsos de mercadeo de GM, y otros menores, percibimos \$ 1'039.427,78 (1.56%) Vs \$ 436.779,36, 0.85% alcanzado en el 2016).

- **Egresos no Operacionales.** - Por otros gastos no operacionales, intereses y comisiones bancarias, varios proyectos, estudios y gastos corporativos, cargos financieros de administración Wholesale ascendió a \$1'703.207,71 (2.5% sobre la venta) incluido los gastos financieros; en el 2016 los egresos no operacionales fueron de \$1'108.492 (2.17% sobre la venta) incluidos de igual forma los gastos financieros.

## - Utilidad Neta antes de Participación Empleados e Impuesto a la Renta. -

La utilidad neta del ejercicio es de \$1'063.945.29 (1.60% sobre la venta neta);  
Vs \$ 17.060 alcanzado en el 2016 (0.03%).

Los principales índices financieros se detallan a continuación:

	PROAUTO		
	dic 2017	31-dic-16	31-dic-15
<b>LIQUIDEZ:</b>			
Capital de Trabajo	7,256,479	7,238,205	4,734,014
Razon Corriente	1.42	1.79	1.34
Prueba Acida	0.89	1.10	0.68
<b>ROTACIONES:</b>			
Rotacion C x C (dias)	52	55	34
Rotacion de Inventario (dias)	39	33	37
Rotacion CxP Proveedores(dias)	45	52	46
Rotacion Activos	2.1	2.1	3.0
Rotacion Patrimonio	5.6	4.7	6.8
<b>ENDEUDAMIENTO:</b>			
Total Pasivo/Total Patrimonio	1.70	1.21	1.23
Total Pas.L/P /Tot. Patrim.	0.28	0.37	0.06
<b>RENTABILIDAD:</b>			
Ventas	66,695,123	51,106,348	80,108,058
Utilidad Neta	1,063,945	17,060	1,646,438
Utilidad Neta/ Ventas Neta %	1.60	0.03	2.06
Margen Contribucion %	12.20	14.59	13.37
Margen Utilidad Operacional %	-0.44	1.25	3.30
Rentabilidad Inversion %	3.29	0.07	6.26
Rentabilidad / Patrimonio	8.89	0.16	13.94
Rentabilidad /Capital	14.60	0.23	22.55
<b>FUENTES FINANCIERAS:</b>			
Pasivo Corriente %	52.84	38.09	52.35
Pasivo Largo Plazo %	10.19	16.56	2.75
Leverage %	36.97	45.35	44.91

- Rentabilidad Neta sobre la Inversión Promedio. - Representó el 3.29% vs 0.07% alcanzado en el 2016.

- Rentabilidad Neta sobre el Capital Promedio antes de Participación Empleados e Impuesto a la Renta. - Representó el 14.6% vs 0.23% alcanzado en el 2016.

- Rentabilidad neta sobre el Patrimonio Promedio, antes de Participación Empleados e Impuesto a la Renta. - Representó en este periodo el 8.89% vs 0.16% alcanzado en el 2016.

## Detalle de gastos incurridos en la reestructuración de Proauto:

A continuación, se detalla los gastos incurridos en la reestructuración de Proauto durante los años 2016 y 2017.

GASTO	2016	2017	TOTAL
1-DESVINCULACION PERSONAL	424,973	397,379	822,352
2- ORDENES INTERNAS POR FACTURAR (AUTOCONSUMOS)	212,763	121,540	334,303
3- GASTOS CARTERA		16,901	16,901
4- CARGOS FINANCIEROS	748,312	912,151	1,660,463
5 -GASTOS EN PERDIDA DE ACCIONES		79,702	79,702
6-PERDIDA INVENTARIOS REPUESTOS		35,465	35,465
7-DACION EN PAGO CASO DUTAN		75,190	75,190
8-ADQUISICION SOFTWARE		160,000	160,000
9- DEVOLUCION METROCAR		17,000	17,000
TOTAL	1,386,048	1,798,327	3,184,375

En donde:

1- Desvinculación del personal.- Año 2016 se desvinculó a 56 personas por un total de \$ 424.973 incluidas gerencias y jefaturas estratégicas. En el año 2017 se desvincula a 72 personas por \$ 397.379 de acuerdo al nuevo tamaño de la compañía

2- Ordenes internas por facturar – Autoconsumos.- Durante el año 2016 se generó un gasto por cortesías a clientes por \$ 212.763 mientras que en el año 2017, el valor se reduce a \$ 121.540 debido a las nuevas políticas de ajuste.

3- Gastos Cartera.- En el año 2017, se generó un gasto de \$ 16.901 correspondiente a pérdidas incurridas en la venta de vehículos usados y gastos incurridos por operaciones de crédito anuladas.

4- Cargos Financieros. - Durante el año 2017, el valor en cargos financieros se incrementó debido básicamente a la nueva regulación del 150% en garantías lo que obligo a la compañía a apalancarse vía otras fuentes de financiamiento con Compañías relacionadas. Por otro lado, el incremento en ventas provocó el apalancamiento para compra de inventarios, y además por presión de compras de la marca a mediados de año para así mejorar nuestro performace con GM.

Sin embargo a diciembre del 2017 se reestructura parte de la deuda de corto plazo (3MM) a largo plazo a través de un préstamo con Banco Internacional.

5.-Gastos en Pérdida de acciones. - En el año 2017, con la liquidación de la compañía Reponer se genera una pérdida de \$ 79.702.



6- Pérdida inventarios repuestos. - A través del informe de toma física de inventarios de repuestos y accesorios se determinó faltantes de periodos anteriores que se regularizaron en el año 2017 afectando PYG en \$ 35.465.

7- Dación en pago Caso Dután.- En el año 2017 se reciben cuatro lotes de terreno como dación en pago de la deuda que mantenía Sr. Giovanny Dután generando una cuenta por cobrar al 31/12/2017 (incluyendo todos los gastos legales) de USD 75M.

8- Adquisición software: Proauto adquiere e implementa el sistema operativo KAIROS generando un gasto diferido de \$ 160.000. Este sistema nos permite hoy tener un mejor control de la empresa, tema que en los últimos años fue una importante deficiencia en la compañía y que contrajo varios problemas que en parte son los que generan pérdidas financieras y por otro lado el medir de mejor manera eficiencias de cada centro de costos.

9- Devolución de la compra de un vehículo a Metrocar en el año 2013 y que nunca fue reclamada por el cliente.

## I. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En vista de lo expuesto y para cumplir con lo que establece la Superintendencia de Compañías, nos permitimos informar como conclusión:

1.- Las Utilidades del ejercicio antes de participación a empleados e impuesto a la renta alcanzaron la suma de \$1'065.855, (presupuesto \$ 1'944.791), cumpliendo el presupuesto 2017 al 54.81%.

2.- Se dio cumplimiento a todas las disposiciones del Directorio y de la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Compañía Proauto C. A.

3.- Los análisis comparativos con el ejercicio 2017 constan en los Estados Financieros que se integran a este informe.

Con estos antecedentes resumiendo los resultados del 2017 y expresando los mismos según la Norma Internacional de Información Financiera NIIFs:

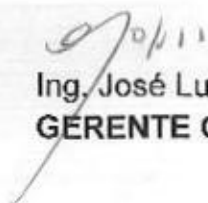
Se obtuvo una Utilidad Neta Antes de Impuestos y Participación de \$1'063.945.29; luego del correspondiente pago a Trabajadores e Impuesto a la

Renta según las normativas de ley se tiene una Utilidad Neta de \$632.212.86, de los cuales se constituye una Reserva Legal del 10% de la Utilidad Neta (\$63.221.29) totalizando un valor de \$568.991.57 a disposición de los Accionistas.

PAGO DE IMPUESTOS POR UTILIDADES 2017 - NIIF	
Utilidad Contable antes de participación	1,063,945.29
Participación Empleados y Trabajadores	- 159,591.79
Impuesto Renta según conciliación	- 272,140.64
Utilidad Neta después participación	632,212.86
Reserva Legal	63,221.29
Utilidad a Disposición de Accionistas	568,991.57

Por último agradecemos a los Señores Accionistas, Directorio, Funcionarios y Empleados de Proauto, por haber apoyado un proceso de reingeniería muy profundo, adaptación a nuevos sistemas, procesos y filosofía renovada, para encarar el presente y futuro de un negocio muy competitivo y estrecho como el que tenemos.

**PROAUTO C.A.**

  
Ing. José Luis Sevilla G.  
**GERENTE GENERAL**