

## **Informe de la Gerencia a la Junta General de Accionistas de Mirasol S.A. por el año 2017**

### **1.- ENTORNO MACROECONOMICO.**

El año 2017 fue positivo para la economía mundial. La tasa de crecimiento se recuperó alcanzado una expansión anual de 3.4% explicada por un mejor desempeño de las economías avanzadas que pasaron de un crecimiento de 1.7% en 2016 a 2.4% en 2017. Por su parte, las economías emergentes también mejoraron su desempeño con un crecimiento de 4.7% en 2017, medio punto porcentual por encima del año 2016.

El ambiente de mayor prosperidad incidió en una recuperación de los precios de las materias primas. Debido a la recuperación importante de la producción industrial en EEUU, Europa y China, el petróleo tuvo una mejoría debido a la limitación de oferta impuesta por la OPEP y la recuperación de la demanda mundial. El precio promedio del WTI se incrementó en +16% en 2017 habiendo cerrado el año, con un precio de \$60.42 por barril, nivel alcanzado por última vez en mayo de 2015.

Los riesgos de deflación mundial continuaron disipándose con una recuperación de la inflación en EEUU y Europa que volvieron a obtener lecturas cercanas al 2%. Al mismo tiempo, las tasas de interés fueron incrementándose paulatinamente con tres incrementos, de tasas impulsados por la Reserva Federal en 2017, en respuesta a una boyante economía estadounidense que está creciendo en torno al 3% anual en los últimos 4 trimestres. Los mercados financieros también tuvieron un año espectacular evidenciados por un incremento del S&P500 de +19.42% en 2017.

Estas lecturas positivas de la economía que deberían incidir positivamente en el dólar, no pudieron contrarrestar la retórica de una moneda débil impulsada por la administración Trump. El dólar se depreció -9.5% en promedio contra las principales monedas del mundo.

Este contexto mundial jugó de forma favorable para la economía ecuatoriana. Pese a las bajas expectativas que se anticiparon para 2017, debido a un ambiente político tenso, la economía nacional sorprendió positivamente. Si bien la economía inició el año de forma negativa con una contracción de -0.4%, en el segundo trimestre la economía se aceleró. La última lectura oficial de crecimiento del 3T17, refleja de un crecimiento interanual de: +3.8% y de +0.9% trimestral, habiéndose recuperado la economía en: +4.7% desde el punto más bajo de la crisis en el 1T16. La recuperación económica ha permitido al país recuperar el nivel de producto pre-crisis y está explicada por el aumento del consumo de los hogares, que se expandió en +3.6% y la acumulación de inventarios que contribuyeron con +3.4%. Restaron a esta expansión, la caída de la inversión en -1.1% y sobretodo, el auge de importaciones que restaron -2.5% al crecimiento del producto nacional.

El rebote en las importaciones luego de expiradas las salvaguardias y el IVA del 14%, hizo que se erosione en apenas 6 meses, un superávit comercial de \$800 millones cerrando el año 2017 con un equilibrio de la balanza comercial cuando el 2016 el país registró un superávit de \$1,200 millones. La recuperación de las importaciones fue liderada por los bienes de consumo duraderos que crecieron +47% en 2017. La avidez de consumo de los hogares se ve traducida por una recuperación del +63% en la venta de automóviles en 2017.

Esta recuperación económica se ve reflejada también, en un crecimiento del crédito que se expandió +16% anual, mientras los depósitos se expandieron solamente al +8% año a año. Este desempeño positivo del sector financiero se muestra extremadamente líquido, con depósitos que superan los \$35,000 millones, contrasta con una escasez de divisas reflejada en los bajos niveles de reservas. El Banco Central cerró el año 2017 con una reserva internacional de \$2,451 millones, el nivel más bajo de la dolarización. Este nivel de reservas fue insuficiente para cubrir el encaje bancario en el Banco Central.

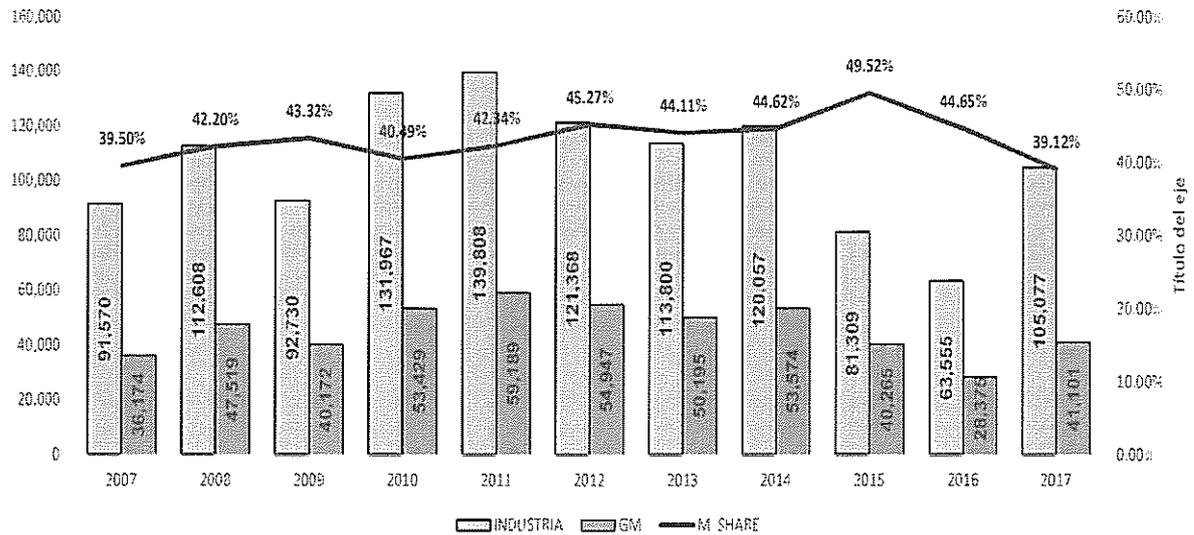
La escasez de divisas se explica por un saldo neto negativo de divisas del sector privado (hogares y empresas) de -\$4,507 millones que fue solo parcialmente compensado por un aporte positivo de divisas del sector público de +\$2,699 millones para una pérdida de reservas en 2017 de -\$1,808 millones. Lo preocupante es que el aporte neto positivo de divisas por parte del Estado está explicado por el endeudamiento externo. Dicho de otra manera, si el país tiene dificultades para financiarse en el extranjero, el nivel de reservas podría caer drásticamente. Existe un estrés externo y monetario que, junto con el exceso fiscal, siguen generando preocupaciones para la estabilidad macroeconómica.

A nivel sectorial, la economía se recuperó en todos los sectores excepto construcción (debido a la caída de la inversión pública y el efecto negativo de la Ley de Plusvalía) y el petrolero (por los recortes de la OPEP). Destacan en la recuperación el sector financiero (+13.8%), comunicaciones (+9.1), actividades profesionales (+6,4%), alojamiento y comida (+5.4%), lo que refuerza el criterio de una recuperación generada en el gasto de los hogares financiado por crédito.

Se estima que el año 2017, habrá cerrado con una tasa de crecimiento del +2.5%, muy superior al pronóstico más optimista para el año, y muy por encima de la recesión anticipada por el FMI, otros organismos y analistas locales. Esta sorpresa positiva en la recuperación económica se tradujo, en muchos casos, en mejor desempeño a nivel empresarial, donde los cierres anuales superaron lo presupuestado.

*(Fuente: Humbolt management)*

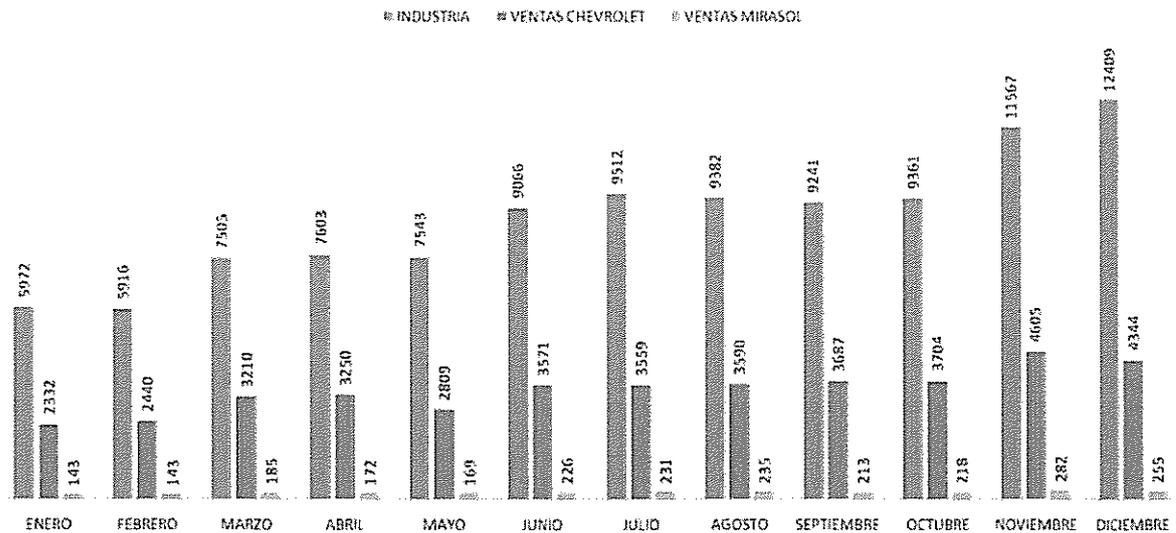
## 2.- INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

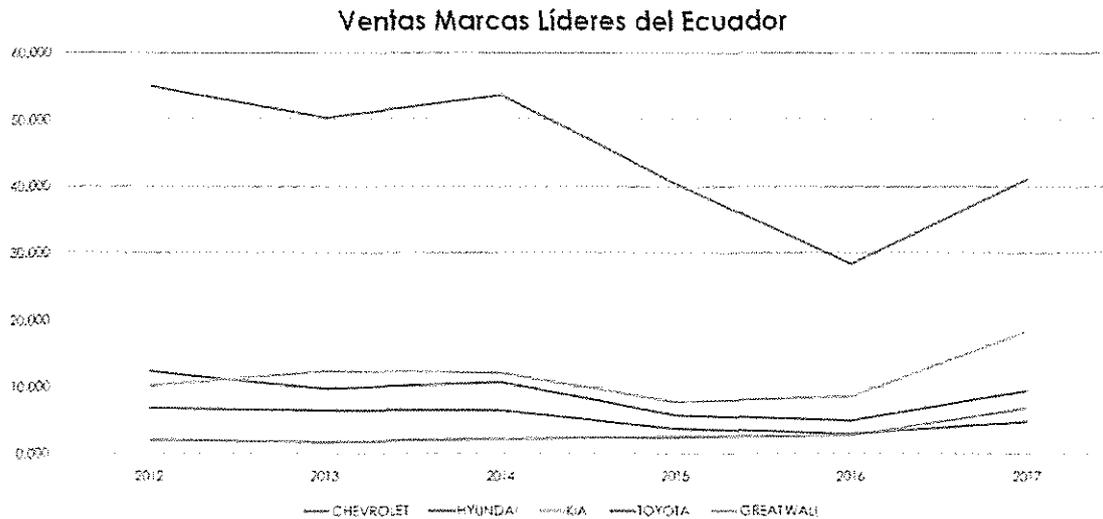


Para el sector automotriz, el año 2017 estuvo marcado por un crecimiento del número de unidades, según cifras de la CINAE de 62.305 en 2016 a 105.101 (crecimiento del 68,7%), GM creció de 28.450 a 41.810 unidades (crecimiento del 46,95%), Mirasol creció de 1.665 a 2.463 unidades (crecimiento del 48%).

Con este nivel de resultados de la industria la participación de la marca GM bajó del 45,76% al 39,8% (-5,96%).

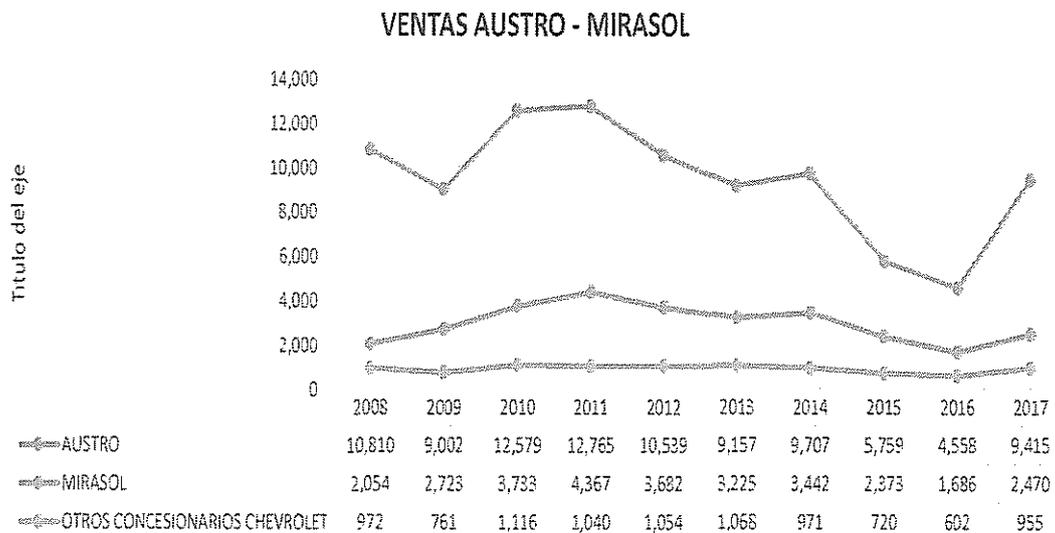
### INDUSTRIA / VENTAS 2017





### 3.- GESTION COMERCIAL DE LA EMPRESA.

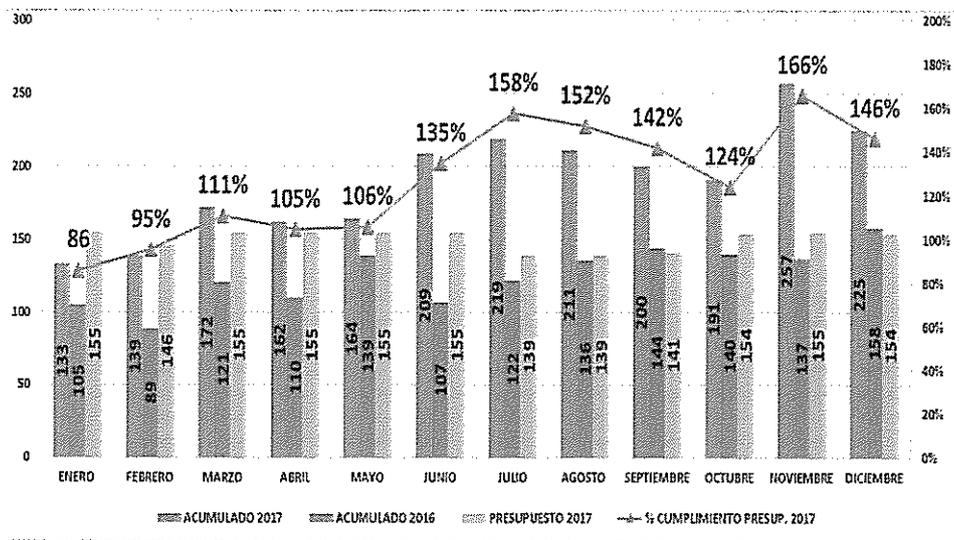
#### 3.1.- VENTAS DE VEHICULOS:



El desempeño de Mirasol en la venta de vehículos en términos absolutos creció el 48%, crecimiento superior al de la marca Chevrolet que alcanzó un crecimiento del 46,95%, debemos anotar que el crecimiento de la marca es menor al de la industria que creció el 68,7%, este menor crecimiento de la marca le representó en el año 2017 una pérdida de 5,9 puntos de participación de mercado. Pasando del 45,7% en el 2016 a 39,8% en el 2017.

AÑO	IND.	GM	% SHARE	MIRASOL	% vs GM
2016	62305	28450	45.70%	1665	5.85%
2017	105101	41810	39.80%	2463	5.89%
GAP	+68,7%	+46,95%	-5.90%	48%	0.04%

## GESTIÓN DE VENTAS LIVIANOS

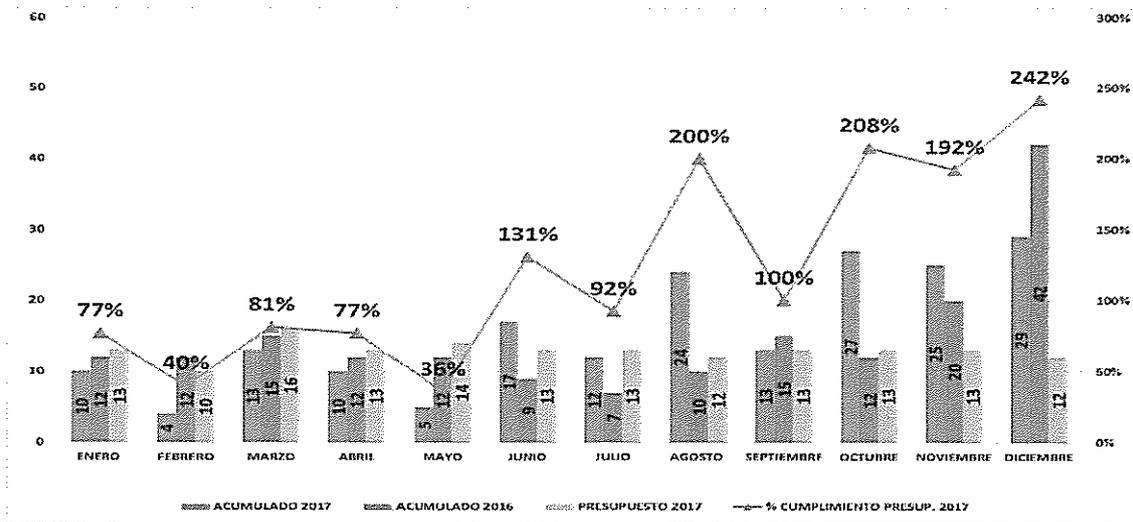


En la gráfica podemos apreciar que a partir del mes de junio existe una reacción del mercado, donde Mirasol pudo mantener su peso porcentual con la marca y registrar un importante crecimiento del 51,33% en livianos y combinado con pesados un crecimiento del 48%.

LIVIANOS 2017 VS PRESUPUESTO	
VENTAS ACUMULADAS A DICIEMBRE 2017	2,282
VENTAS PRESUPUESTO ACUMULADO A DICIEMBRE 2017	1,803
% CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO ACUM. DICIEMBRE 2017	126.57%

LIVIANOS 2016 VS 2017	
VENTAS A DICIEMBRE 2017	2,282
VENTAS A DICIEMBRE 2016	1,508
% CRECIMIENTO	51.33%

## GESTIÓN DE VENTAS PESADOS



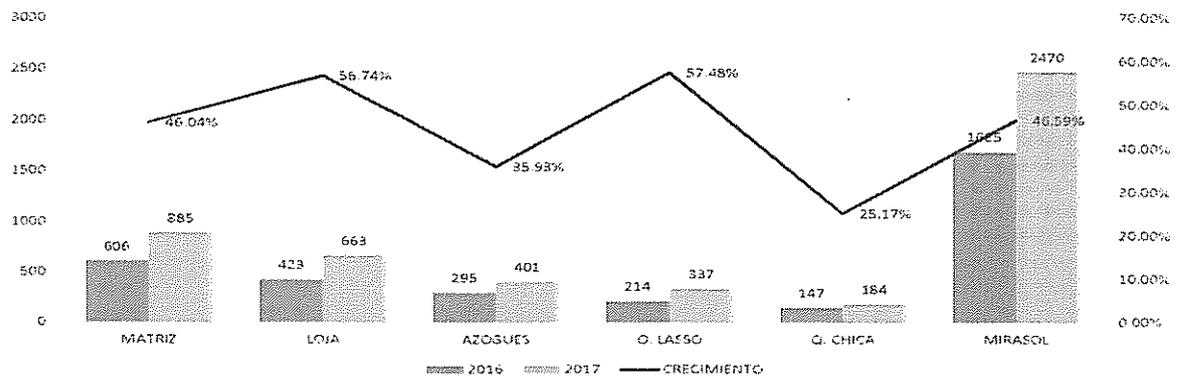
El comportamiento del mercado de vehículos pesados fue irregular durante el 2017, principalmente por la falta de obra pública en la zona del austro. A pesar de haber existido un importante crecimiento de la industria de vehículos livianos, el crecimiento en pesados fue del 6,18%.

PESADOS 2017 VS PRESUPUESTO	
VENTAS ACUMULADAS A DICIEMBRE 2017	189
VENTAS PRESUPUESTO ACUMULADO A DICIEMBRE 2017	155
% CUMPLIMIENTO PRESUPUESTO ACUM. DICIEMBRE	121.94%

PESADOS 2016 VS 2017	
VENTAS A DICIEMBRE 2017	189
VENTAS A DICIEMBRE 2016	178
% CRECIMIENTO	6.18%

## GESTIÓN COMERCIAL POR AGENCIAS

Al realizar un análisis por cada punto de venta, observamos que el porcentaje de crecimiento del año 2017 vs el 2016 se distribuye de la siguiente manera:

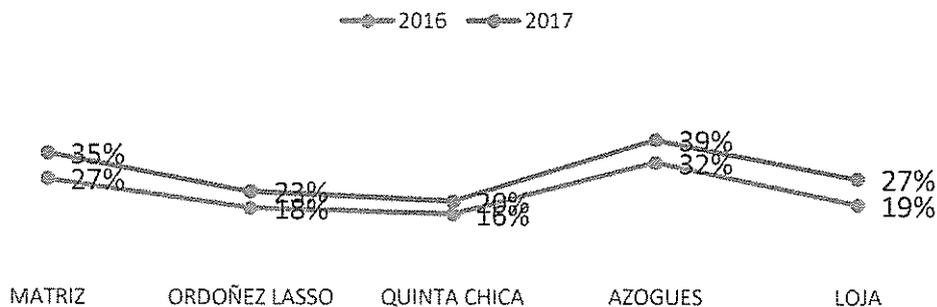


Matriz crece en el	46.04%
Loja crece en el	56.74%
Azogues crece en	35.95%
O. Lasso crece en	57.48%
Quinta Chica crece en	25.17%

El desempeño de los puntos de venta al compararlo con el crecimiento de la marca del 46.8% nos permite identificar las agencias que contribuyeron al crecimiento de la compañía por encima del crecimiento de la marca es así que identificamos a Loja y Ordonez Lasso como las agencias con un crecimiento positivo y las agencias de Azogues y Matriz que para el 2018 tienen un plan de mejora. En el caso concreto de azogues se contrató 2 asesores adicionales para cubrir las zonas rurales.

En el caso de Quinta Chica debemos aclarar que su gestión principal es de vehículos pesados donde el crecimiento del mercado fue menor y Mirasol mantuvo su participación de mercado.

### EFICIENCIA (% DE CIERRE DE VENTAS)



	MATRIZ	ORDOÑEZ LASSO	QUINTA CHICA	AZOGUES	LOJA
2016	27%	18%	16%	32%	19%
2017	35%	23%	20%	39%	27%
GAP %	8%	5%	4%	7%	8%

Es importante anotar la mejora en el cierre de ventas con relación al año 2016, que nos permite identificar el tráfico necesario para lograr nuestros objetivos, e inclusive medir la eficiencia de los asesores comerciales al momento de convertir a un prospecto en cliente. Por cada 100 clientes que visitan nuestros show rooms, 28 adquieren un vehículo.

Las oficinas con mejor cierre son: Azogues y Matriz. En Ordoñez Lasso se evidencia un cierre inferior y esto obedece a que esta agencia con una estructura comercial nueva, se está profesionalizando a los colaboradores y esperamos que este parámetro incremente significativamente en los próximos meses.

### **CSI VEHICULOS:**

Durante el año 2016 debido a la fuerte restricción del mercado la compañía se vio obligada a reducir la estructura organizacional considerablemente, adaptándonos a un mercado que paso de 120057 unidades en el 2014 a 81309 unidades en el 2015 y a 63555 unidades en el 2016, la contracción del mercado desde el 2015 al 2017 fue del 47%, 56500 unidades menos. Con estos antecedentes anteriores y con un quimestre del 2017, con una industria que se proyectaba a menos de 80 mil unidades, afrontamos un crecimiento en ventas que colapsó las posiciones operativas comerciales puntualmente Logística y facturación, sumado a esto el débil y el lento proceso matriculación, a cargo de la Agencia Nacional de Transito, afecto directamente a la fase de entrega de vehículos, con el consiguiente deterioro de la calidad del servicio.

<b>AÑO</b>	<b>CSI</b>
<b>2017</b>	82,55%
<b>2016</b>	96,40%
<b>GAP</b>	-13,85%

Este déficit fue superado en los siguientes meses según se validaba el nuevo tamaño del mercado y se ajustó el equipo humano.

### **DESEMPEÑO DEL CARC (CENTRAL AVANZADA DE RELACIONAMIENTO CON CLIENTES)**

En el mes de Marzo 2017, Mirasol obtuvo la certificación Central Avanzada de Relacionamiento con los Clientes, otorgada por GM, que implicó dotar de estructura humana, tecnológica y física, que permita un relacionamiento diferenciado con los clientes a través de diversos canales de comunicación, adicional a ello el entrenamiento, determinación de perfiles y definición de indicadores que aseguren una adecuada gestión de seguimiento en ventas y posventa. Con la implementación de CARC el número de clientes interesados en el 2017, con respecto al 2016 se incrementó, llegando a obtener un 30% de clientes interesados de las bases gestionadas vs el 20% que fue en el 2016.

Este concepto de una mejor comunicación con los clientes nos permitió lograr una gestión adecuada de los LEADS GM, (Bases de Datos entregadas por GM), mediante los barridos de las bases asignadas de meses anteriores, con el objeto de incrementar los prospectos interesados. Como resultado se obtuvo una mejora en el cierre de ventas. Además, un incremento importante en número de leads Mirasol, generados por Facebook y Pagina Web del concesionario, consiguiendo así más oportunidades de negocios.

Con el esquema implementado se logró un mayor control por parte de los asesores comerciales y jefes de ventas, en el seguimiento de los clientes asignados por parte del CARC, enfocados en el cierre de las oportunidades.

Se Implementó además una plataforma tecnológica PURECLOUD, la misma que permite una administración metódica de llamadas, campañas, conexión vinculada a página web, para cada una de las líneas; logrando una respuesta rápida y efectiva con un nivel de servicio del 96% y un nivel de abandono del 4%.

### **POLÍTICA COMERCIAL VEHÍCULOS**

Pago de Incentivos por cumplimiento de Política Comercial en venta de VEHICULOS: En 2017 Mirasol gano \$ 761.180 dólares por incentivos de acuerdo a Política Comercial de la marca, de un potencial de \$910.834 dólares, lo que representó un **84%** ganado, sobre el potencial a ganar. En Livianos \$697.549 de un potencial de \$810.688 (**86% ganado**) y en Pesados \$63.631 de un potencial de \$100.145 (**64% ganado**).

### **POLÍTICA COMERCIAL POSTVENTA**

El potencial de incentivos por política comercial en posventa para el año 2017 incluyendo la política de accesorios fue de \$ 561.722 dólares de los cuales por la gestión realizada cobramos \$329.576 dólares, esto es el 58.7% del potencial, este valor lo logramos incrementar por la gestión que realizamos en accesorios y Chevystar, sin considerar accesorios lo cobrado a GM por política comercial fue del 41%.

En el año 2017 por decisión de cuidar el inventario redujimos las compras de repuestos a GM en \$ 787.921 dólares en el Q2 y Q3 afectando la política comercial de dicho trimestre y al no cobro del incentivo de ese periodo. Debo anotar que debido a esta decisión necesaria para la salud del inventario y de la compañía, Mirasol no cumplió el total de los puntos necesarios para alcanzar el reconocimiento del Club del Presidente 2017.

## **3.2.- POSVENTA**

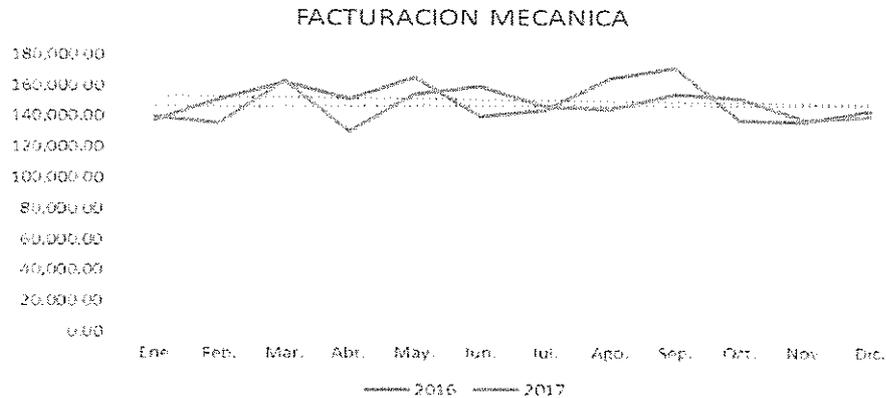
### **GESTION SERVICIO TALLERES**

En la facturación de mano de obra tuvimos un decrecimiento del -3.7% pasando de \$ 1.805.515 dólares del 2016 a \$ 1.757.320 en el año 2017, siendo la mano de obra de mecánica la que decrece en el 2.7% y en Colisión el 6.5%, las principales causas fueron:

#### ***Mano de Obra Mecánica:***

1.- Parque automotor 5 años en el 2016 en decrecimiento, esto empieza a cambiar a partir del segundo semestre del 2017, con el incremento en la venta de vehículos nuevos.

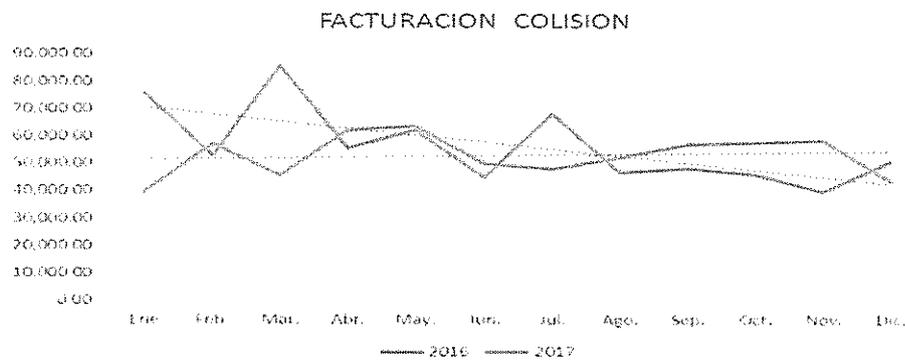
2.- Proliferación de talleres multimarca en el medio, causo que clientes busquen opciones más económicas para los mantenimientos de sus vehículos.



**Mano de Obra Colisión:**

1.- Decrecimiento del tráfico a los talleres en el 2016, por parte de las Aseguradoras y la alta dependencia de vehículos enviados por las aseguradoras, causaron un decrecimiento de unidades al talleres de colisión, en el año 2016 atendimos 1682 unidades de las cuales el 87% correspondían a vehículos enviados por las aseguradoras. En el 2017 se atendió 1597 unidades de las cuales el 71% correspondía a aseguradoras, logramos en el último trimestre cambiar la tendencia debido a un cambio de estrategia, consiguiendo que los clientes retail suban hasta en un 29% en nuestros talleres.

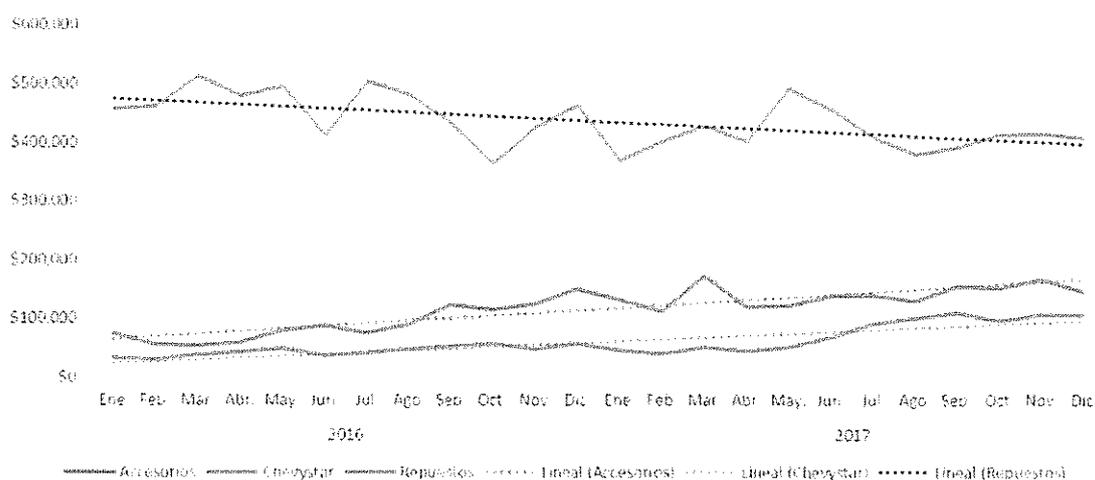
La facturación de mano de obra en el año 2016 fue de \$ 676.011 dólares y en el año 2017 facturamos \$ 634.888 dólares lo que representa un decrecimiento del 6.5%.



**GESTIÓN REPUESTOS (PARTES Y ACCESORIOS)**

Si bien tenemos un crecimiento del 6% en la facturación de Repuestos y Accesorios pasando de facturar \$ 7.136.212,58 en el 2016 a \$ 7.576.989,27 en el año 2017 hacemos un análisis por canal para ver que nos sucedió en cada uno de los segmentos:

Venta de Repuestos y Accesorios 2016 - 2017



Ventas	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Crecim.
Mostrador	\$970,197	\$1,071,700	\$878,710	\$918,426	4%
Externas	\$590,947	\$830,027	\$919,567	\$702,863	-31%
Taller	\$5,961,397	\$6,385,240	\$5,337,936	\$5,955,700	10%
Total Rep	\$7,522,541	\$8,286,967	\$7,136,213	\$7,576,989	6%

**Mostrador:**

Se estableció como estrategia para la venta de repuestos por mostrador el posicionamiento de estos, a través de mayor y mejor comunicación por medios digitales y publicidad en sitio, enfocados en los beneficios del uso de repuestos genuinos, con esto logramos un incremento del 4% en la facturación, de \$878.709 dólares en el 2016 a \$ 918.426 en el año 2017.

**Externas:**

Este canal decrece en el orden del 31% pasando de una facturación de \$919.566 dólares del 2016, a \$ 702.863 dólares en el año 2017.

Las razones que determinaron este comportamiento durante el 2017 fueron:

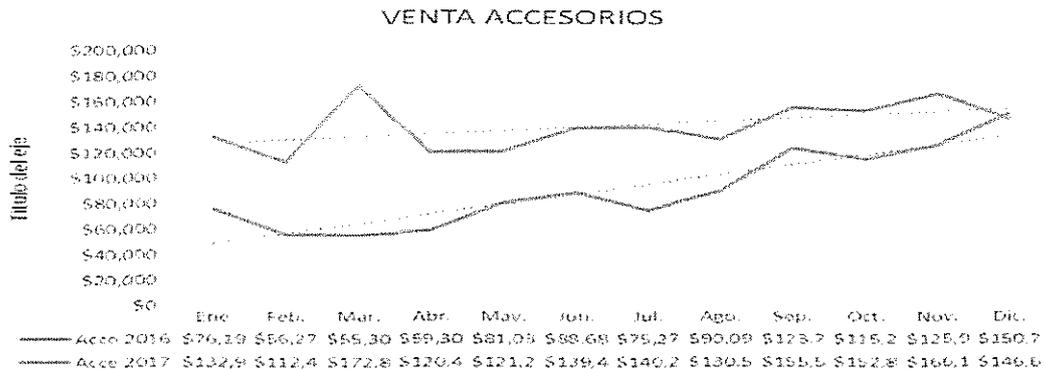
- 1.- En el año 2017 tuvimos inestabilidad en la fuerza de comercial del canal externo, los factores deserción y alta rotación de personal.
- 2.- Competencia más agresiva de repuestos alternos y hasta originales de proveedores fuera de la marca (importadores) con descuentos exagerados y con promociones que minimizaban a nuestras propuestas.
- 3.- Invasión de otros concesionarios de la marca con estrategias de descuento mucho más agresivas.

El canal de ventas externas, tiene un potencial de crecimiento y por este motivo se creó una estructura más sólida de asesores externos que se fortaleció en el último trimestre del año 2017.

La venta total de repuestos y accesorios como habíamos mencionado antes, tuvo un incremento del 6% esto debido especialmente a la venta de Accesorios y ChevyStar que logramos aprovechar con la curva de crecimiento de la venta de vehículos.

La venta de Accesorios en el año 2016 fue de \$ 1.097.861 dólares y en el año 2017 subimos la facturación a \$1.691.356 dólares representado un crecimiento del 35% con respecto al año anterior. En la venta de Chevystar registramos el valor de \$ 546.729 dólares y en el año 2017 la venta subió a \$ 921.240 dólares lo que representa un incremento del 41% con respecto al año anterior.

Este enfoque en accesorios nos permitió compensar la caída en la venta por el canal de externas que se vio fuertemente afectado por los factores anteriormente expuestos.



Para apuntalar la facturación de Accesorios, en el mes de mayo 2016 cambiamos la estructura y la estrategia, poniendo un responsable de posventa exclusivo para el negocio de accesorios, generando una coyuntura y trabajo en equipo con la fuerza comercial. En el 2017 establecimos un presupuesto de accesorios basado en el factor por unidad, además se dio permanente seguimiento a su cumplimiento con el equipo de gestión comercial acompañado de un plan de capacitación constante a la fuerza de ventas.

**Integración Venta con Posventa:** Continua la integración de las áreas de Ventas con Posventa en 2017 la mayoría de negocios corporativos fueron abordados en una sola gestión y propuesta conjunta de "Venta Integral" lo que es percibido por los clientes como un servicio integral y le deja ver a Mirasol con un Valor Agregado superior al de la competencia.

#### 4.- CALIDAD - GM DIFFERENCE

Hechos más relevantes en mejora continua durante el 2017 son:

- ✓ Certificación de Excelencia en Ventas en todas las Agencias Mirasol
- ✓ Certificación del programa CARC
- ✓ Implementación de actualización de procedimiento mediante la plataforma Buxis, con rendición de evaluaciones
- ✓ Estandarización en la codificación de documentos, registros y formatos según ISO 9001:2008
- ✓ Auditorías trimestrales a toda la organización para cumplir con la satisfacción de clientes internos y externos, con la verificación de acciones planteadas por responsables de área.
- ✓ Aplicación de la nueva encuesta de satisfacción de clientes VPN Valor Promotor Neto exigida por la marca en las áreas de Servicio y Ventas

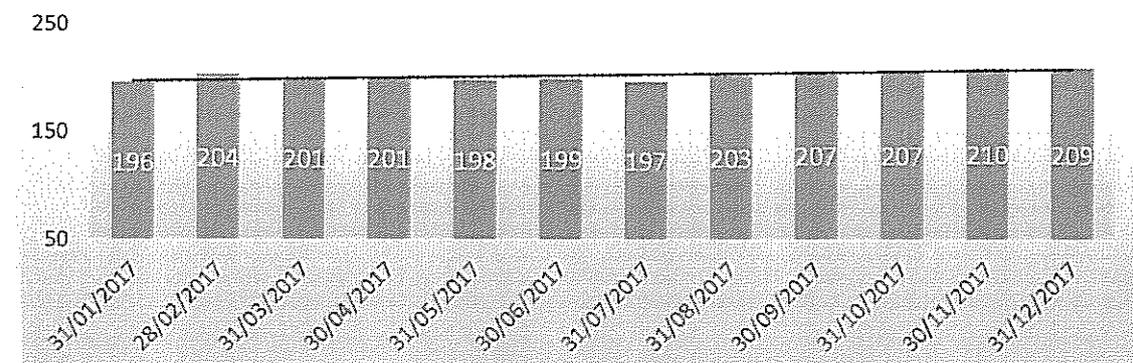
- ✓ Implementación del proceso de PQR's, con una tele operadora propia de Mirasol para el control de gestión oportuna de asesores y Jefes.
- ✓ Cumplir con la meta (90%) planteada por la marca en las Calibraciones 2017 en los estándares GMD, alcanzando el 96%

## 5.- TALENTO HUMANO:

### EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA

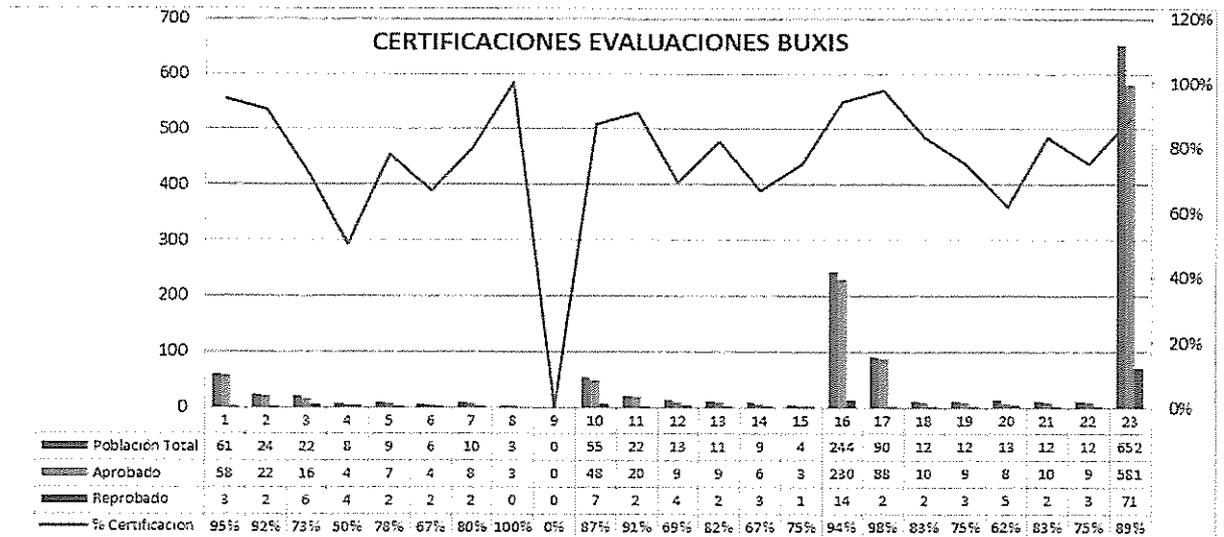
Con la reactivación de mercado a partir del segundo semestre del año 2017, se incrementó la estructura organizacional focalizada en las áreas comerciales de vehículos para show room y repuestos ventas externas, el incremento ha sido medurado y con análisis de los nichos de mercado que nos permitían incrementar las ventas.

### Evolución de Estructura



### CERTIFICACIÓN E INDUCCIÓN POR PROCESOS

El factor humano es y continuará siendo el activo más valioso de la organización por lo cual es muy importante promover su adaptación a la cultura organizacional, por ello este último año se centró en potencializar la certificación de inducción basada en el conocimiento de los procesos existentes dentro de las diversas áreas tanto para el personal nuevo como para los antiguos, al finalizar el año 2017, se evaluaron 21 procesos en una población 652 colaboradores y se certificaron 581, equivalente a un 89%, el objetivo es consolidar más el dominio de los procesos, eliminar errores, reprocesos, minimizar riesgos, incrementar la productividad, calidad de servicio y excelencia en el desempeño laboral.

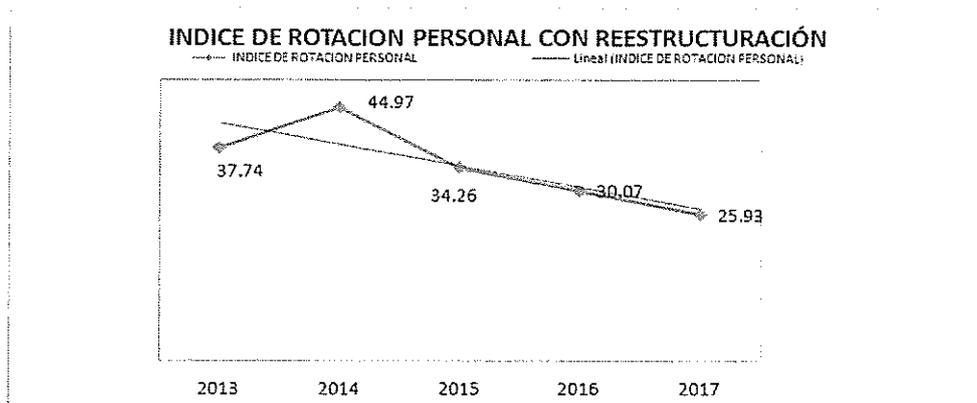


## FORMACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

La capacitación es un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades blandas y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y en consecuencia lograr su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad empresarial. Mirasol, este año trabajó con Autotraining en el avance de las mallas de formación para los cargos de: Técnicos, Agentes CARC, Asesores de Repuestos, Jefes de Taller, Asesores de Ventas, y Administración, sumando 8,112 horas de formación que representó un 215% más que el año 2016 en el que tuvimos recesión y optimización de gastos y un 186% más que el año 2015; el 99% fue con sede en la ciudad de Cuenca, y el 1% fue en Guayaquil, consiguiendo con esto aprovechar al máximo el costo de inversión que se paga a GM mensual.

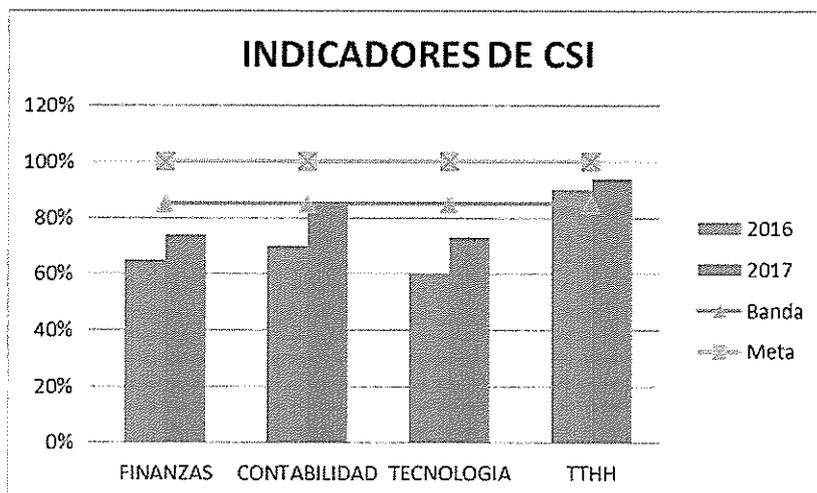
## ROTACIÓN DE PERSONAL

Una de las tendencias y objetivos importantes ha sido el buscar la estabilidad de recurso humano, dentro de las diferentes áreas de la organización, en el año 2015 se realizó una investigación de los principales factores que causaban las desvinculaciones, la muestra poblacional fue ex colaboradores, producto de esto se tomaron acciones correctivas, cuidando que la rotación sea vegetativa y no cause daño colateral a la organización, es así que año 2017 al cierre tuvimos 44 personas desvinculadas, dándonos un IRP de 25.93% que representa un 57% menos del año 2014, en el cual tuvimos fuga de talento y una desacelerada rotación por desvinculaciones voluntarias, que afectaron las líneas comerciales en su gran mayoría el área de vehículos.



### INDICES DE SATISFACCIÓN DE SERVICIO INTERNO

Se está trabajando en el cambio de una cultura de servicio a nivel interno y externo, desde hace 2 años implementamos la medición de servicio de calidad a nivel interior, para las áreas de soporte y apoyo como son: Tecnología, Finanzas, Contabilidad, Talento Humano, este concepto ha tenido avances importantes y más allá, ha buscado generar conciencia de brindar un servicio de calidad y apoyo entre los colaboradores, al finalizar el período 2017 los resultados que se obtuvieron en las diversas áreas, muestra un incremental con respecto al año 2016.



### RESPONSABILIDAD SOCIAL

Mirasol S.A., frente a su responsabilidad como organización y ante los impactos de sus acciones, decisiones y actividades con la sociedad y el medio ambiente, pone en conocimiento de sus grupos de interés, su comportamiento transparente y ético, hemos venido velando por seguir en una cultura organizacional basada en valores y principios, transparentando nuestra gestión con clientes externos, buscando el dialogo como la mejor herramienta de negociación, en el ámbito de apoyo el 2017 se trabajó particularmente con los unidades educativas haciendo una coyuntura de formación técnica dual, con la Universidad Politécnica Salesiana, Universidad de Cuenca, Colegio Manuela Garaicoa, CEDEI, entre otras.

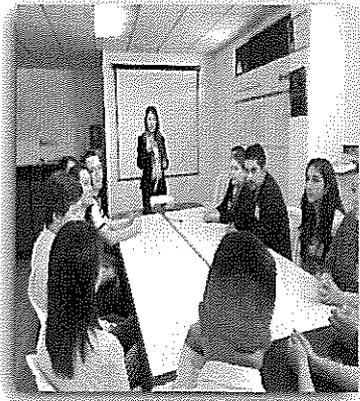
Certificación Autotraining



Coro Mirasol 2017



Assesment



Reconocimientos



Familia Mirasol



Nutrición



Educación Financiera



Responsabilidad Social

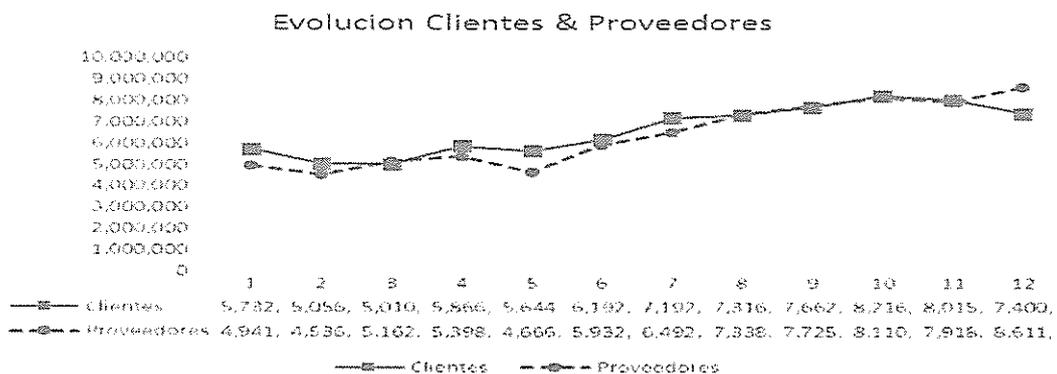


## 6.- ADMINISTRACION

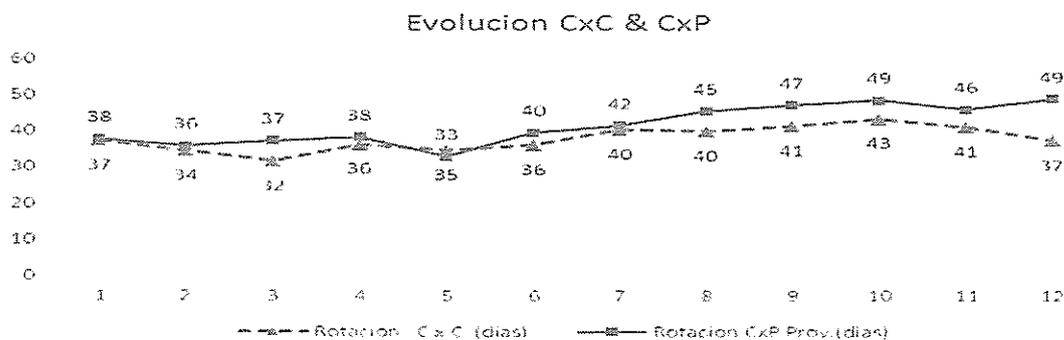
### ADMINISTRACIÓN DE CARTERA Y PROVEEDORES

La administración de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar son una prioridad de esta administración, una cobranza oportuna y un manejo sano de los proveedores permite que los recursos de la compañía estén debidamente cuidados y respaldados, contribuyendo a un apalancamiento eficiente y a una disminución los riesgos con terceros.

Como objetivo hemos establecido mantener una cartera no mayor a 45 días y un pago a proveedores entre 40 y 50 días promedio.

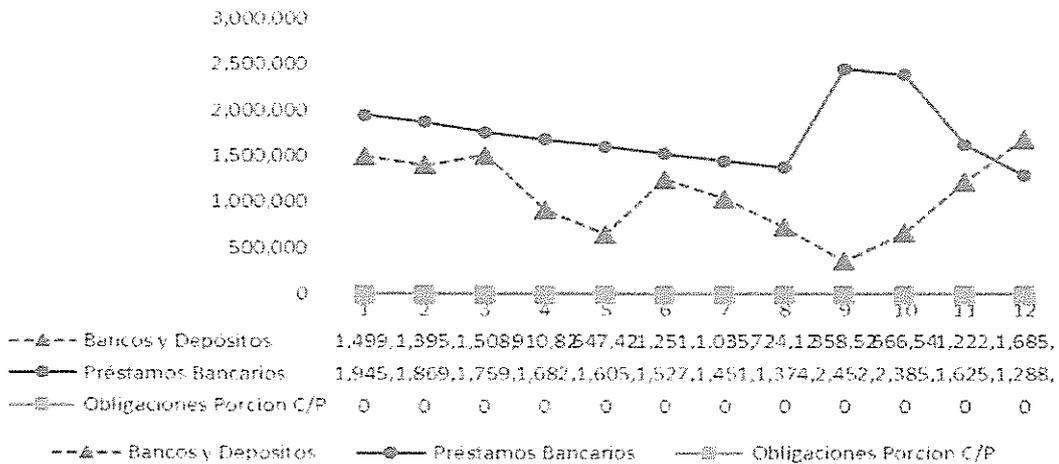


Mirasol mantiene un equilibrio entre sus cuentas por cobrar y sus cuentas por pagar disminuyendo así el riesgo y exposición de las cuentas con terceros.



El equilibrio y el control entre las cuentas por pagar y cobrar nos ha permitido mantener una liquidez cercana al millón de dólares promedio mes que nos asegura el pago oportuno de nuestras obligaciones y la capacidad de reacción ante eventualidades. Además nos ha permitido durante este año reducir nuestro endeudamiento de 2 millones a 1.2 millones a finales de año.

### Saldos Act-Pas con Bancos



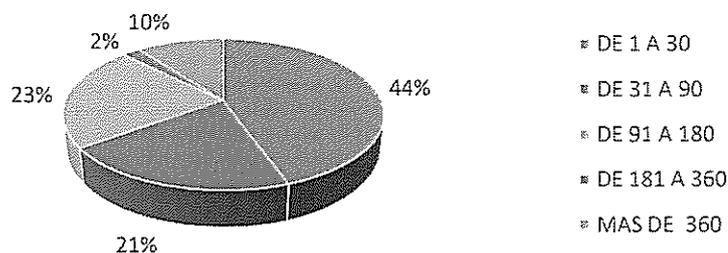
El manejo de las cuentas con los bancos que se muestra en la gráfica anterior, evidencia un proceso regular de reducción o pago del pasivo y un saldo promedio positivo con la banca, que a pesar de las fluctuaciones del mercado hemos mantenido un saldo mínimo necesario para la operación del negocio.

### Cartera Vencida

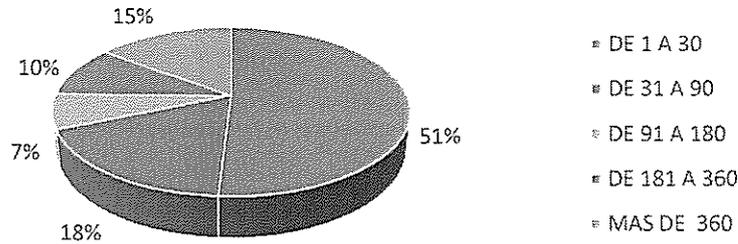
En las gráficas a continuación se puede apreciar la composición de la cartera vencida 2017 comparado con el 2016, donde se aprecia una reducción de la cartera de más de 180 y más de 360 días.

Sin embargo la cartera de más de 90 días presenta un importante crecimiento, en parte esto se debe a la gestión de ventas al sector público, que mantiene un promedio de vencimiento de 120 días. Adicionalmente se ha incrementado el número de días que toma la entrega de las unidades debido a los procesos más largos de matriculación que han incidido en un promedio de 20 días, adicionales en el proceso de venta.

### CARTERA VENCIDA 2017

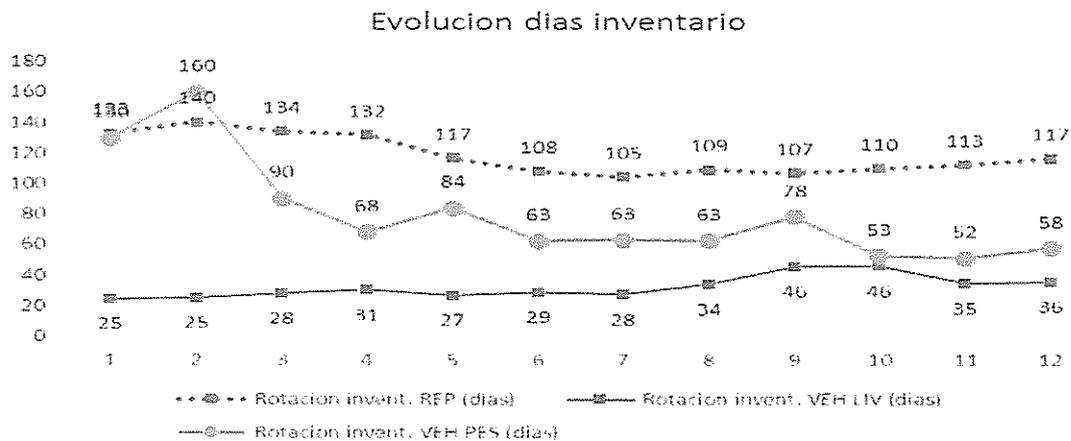


## CARTERA VENCIDA 2016



### Administración del Inventario:

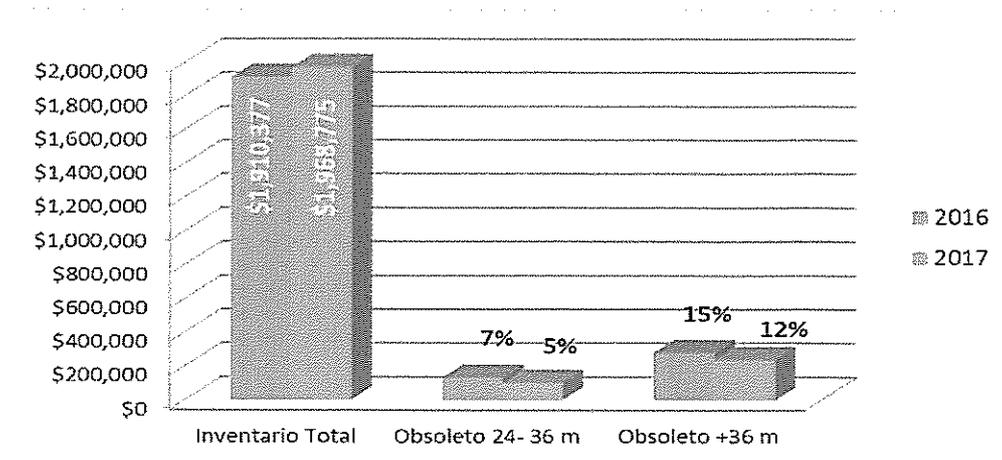
El correcto manejo del capital de trabajo está implícito en las políticas del manejo de Cartera como de inventarios, es así como durante el año 2017 la administración ha cuidado de estos parámetros permanentemente logrando así; terminar el año con una rotación de inventarios en Vehículos livianos de 36 días, en pesados de 58 días y en repuestos de 117 días.



### Obsolescencia:

El manejo de un inventario sano implica un estricto control de la obsolescencia, que podemos observar en la gráfica a continuación donde evidenciamos una reducción de los inventarios mayores a 24 y 36 meses respectivamente.

Todavía tenemos un camino que recorrer para poder mantener una obsolescencia de inventario mínima, esto es menor al 5%, objetivo que trabajamos continuamente. Este objetivo se contrapone con el objetivo de crecimiento de las ventas de repuestos, ya que a mayor venta se requiere de un mayor inventario, aumentando así la probabilidad de obsolescencia.



Año	0 - 6	6 - 12	12 - 18	18 - 24	24 - 36	+ 36	Total
2016	\$995,134	\$169,316	\$202,030	\$126,803	\$134,789	\$282,303	\$1,910,377
2017	\$1,192,441	\$206,714	\$132,206	\$93,857	\$102,707	\$240,850	\$1,968,775

## 7.- SITUACIÓN FINANCIERA

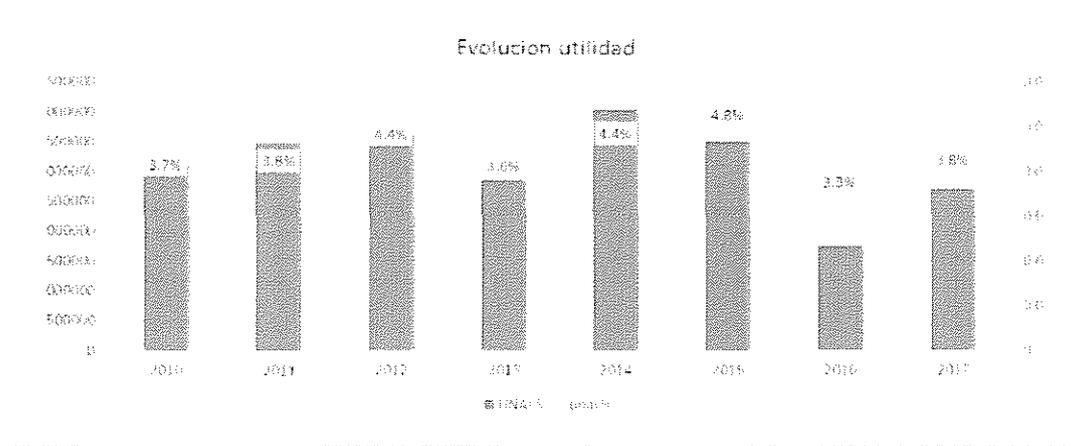
El año 2017 presento un comportamiento de alta competencia y descuentos agresivos por parte de la red de concesionarios Chevrolet, acciones que determinaron un deterioro de las condiciones del mercado y una importante pérdida de valor de la marca para los consumidores, ya que estos vieron en Chevrolet una marca de descuentos, donde las negociaciones de compra se convirtieron en un quién da más.

Con este escenario el cuidado de los márgenes y resultados se convirtió en el día a día, llegando a márgenes brutos mínimos del 3% impulsado por la marca para sostener un volumen o participación de mercado que como se evidencio en párrafos anteriores no fue posible.

El negocio de la venta del vehículo, género en los últimos meses un resultado operativo negativo, siendo necesario para revertir esta tendencia asegurar alcanzar la política comercial vía volumen, agregar accesorios a la venta, generar ingresos por otros rubros como la posventa.

A través de estas acciones en el 2017 se logró sostener una rentabilidad razonable para los accionistas, sin dejar de lado la preocupación de la administración por la marcada tendencia de un deterioro del margen y una pérdida de participación de mercado que viene dado principalmente por falta del producto adecuado y una equivocada estrategia de precios.

## UTILIDAD UNAI (Incluye otros ingresos y otros egresos)



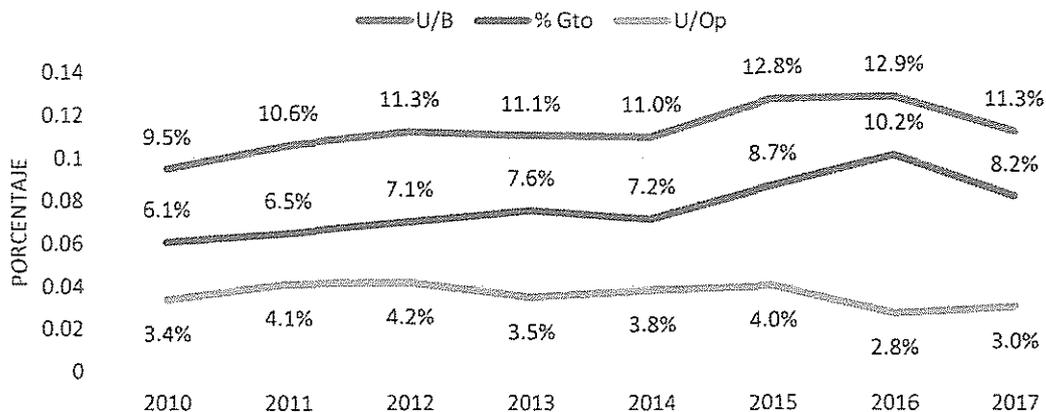
AÑOS	2,014	2,015	2,016	2,017
UNAI \$	4,049,499	3,514,889	1,735,001	2,695,518
unai %	4.4%	4.8%	3.3%	3.8%

En la gráfica a continuación se puede apreciar el deterioro de la utilidad bruta (U/B) de los últimos 3 años.

Para comparar con los años anteriores al 2015 debemos notar que el peso de la posventa de los últimos 3 años es mayor en el total de las ventas. Adicional el negocio de la posventa registra márgenes mayores que inciden en el margen bruto ponderado.

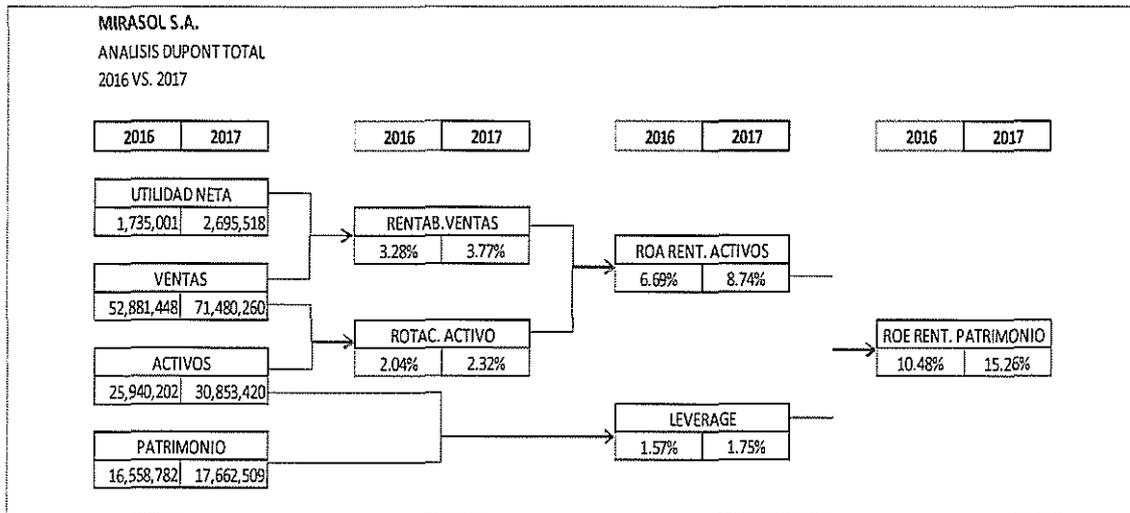
El cambio en el esquema comercial donde la marca incentiva el mayor descuento a cambio de una promesa de premio ha llevado a una reducción del margen neto operacional (U/Op) de 1% menos.

La utilidad operacional no incluye la línea de otros ingresos y otros egresos, importante anotar ya que la contribución al resultado de la línea no operacional es de 0.8%.



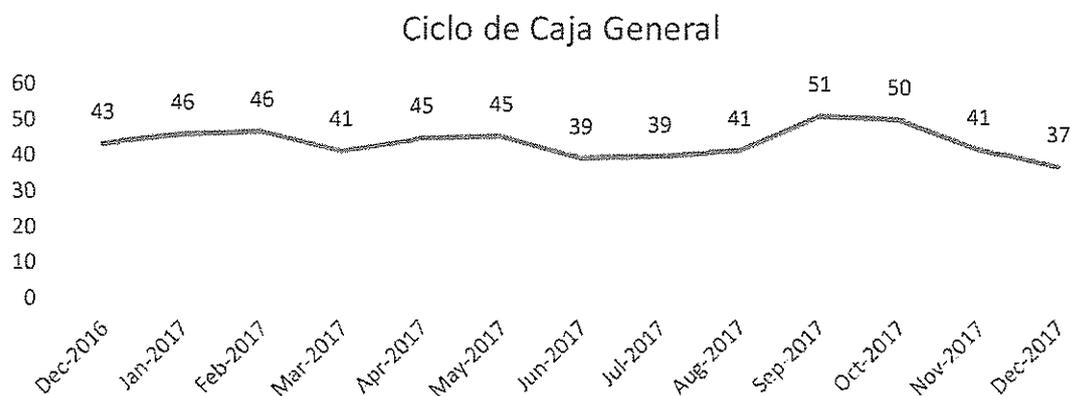
## Análisis Dupont

Se presenta un comparativo 2016 – 2017 de los diferentes indicadores financieros y su desempeño.



Un ciclo de efectivo corto permite aumentar la rotación de la inversión en el año y mediante este control reducir las necesidades de efectivo o crédito durante el periodo, los efectos de una política de control del ciclo de caja son: un menor requerimiento de financiamiento para la operación del negocio, un mejor control y manejo de la cartera (menor riesgo), control del tamaño del inventario.

Con estos parámetros hemos determinado que el ciclo de caja idóneo para nuestra operación no debe exceder los 50 días. Cada día de flujo de caja representa 180.000 dólares.



## 7.1.- BALANCE GENERAL

	Año 2016	Año 2017
	DIC.	DIC
<b>* MIRASOL S.A. *</b>		
<b>ACTIVO:</b>		
Bancos y Depósitos	2,087,286	1,689,760
Clientes	5,540,392	7,511,554
Relacionadas	139,447	95,447
Empleados	48,236	70,368
Impuestos: CR Renta/Ant./&IVA, Diferid.	230,191	677,651
Otros: CxC/Inv./Licitaciones/	947,972	1,149,624
Reserva Cuentas Malas	(339,951)	(321,761)
Inventarios Vehiculos Nuevo/	3,164,687	6,052,567
Inventarios Repuestos	1,911,752	1,973,145
Inventarios en Proceso	320,957	339,227
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>14,050,968</b>	<b>19,237,581</b>
Activo Fijo Neto/Prop.Invers/Intang.	11,263,252	11,407,574
Otros Activos	625,982	208,264
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>25,940,202</b>	<b>30,853,420</b>
<b>PASIVO:</b>		
Préstamos Bancarios	2,019,981	1,288,171
Obligaciones Porcion C/P	0	0
Proveedores	4,479,780	8,630,832
Impuestos por Pagar /Imp.Diferid.	526,861	796,895
Gastos Acumulados	624,067	964,445
Anticipo Clientes	490,808	413,741
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8,141,496</b>	<b>12,094,084</b>
Largo Plazo	866,363	1,096,827
Obligaciones Porcion L/P	0	0
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>9,007,859</b>	<b>13,190,911</b>
<b>PATRIMONIO:</b>		
Capital	6,200,000	6,200,000
Reservas	4,106,188	4,209,682
Ajustes NIIF's	5,153,379	5,064,566
Resultados Anteriores	369,281	369,281
Resultados del Ejercicio	1,103,495	1,818,979
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>16,932,343</b>	<b>17,662,509</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>25,940,202</b>	<b>30,853,420</b>
	0	
	0	
<b>Capital de trabajo</b>	<b>5,909,472</b>	<b>7,143,497</b>

## 7.2.- ESTADO DE RESULTADOS

La utilidad neta del ejercicio obtenida luego de la participación de trabajadores e impuesto a la renta tiene un incremento de un 64.84% con respecto al año anterior, así:

### ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERÍODO

	<u>Diciembre 31, 2017</u>	<u>Diciembre 31, 2016</u>
<b>Ingresos por actividades ordinarias</b>		
Ingresos por venta de bienes	66,868,933	48,872,880
Ingresos por prestación de servicios	4,611,327	4,008,568
Costos de producción y ventas o Costo de ventas	<u>(63,948,952)</u>	<u>(46,585,516)</u>
<b>Ganancia bruta</b>	7,531,308	6,295,932
Gastos de administración	(1,842,427)	(1,749,853)
Gastos de venta	(4,042,097)	(3,624,214)
Gastos financieros	(133,395)	(126,297)
Otros ingresos	1,405,958	1,197,446
Otros gastos	(230,782)	(271,400)
Gasto participacion trabajadores	<u>(404,328)</u>	<u>(260,250)</u>
<b>Utilidad (Pérdida) antes de impuesto</b>	2,284,237	1,461,365
Gasto por impuesto a las ganancias corriente	(472,211)	(371,256)
Efecto de impuestos diferidos	<u>6,954</u>	<u>13,386</u>
<b>Utilidad (Pérdida) del ejercicio</b>	<u><u>1,818,979</u></u>	<u><u>1,103,495</u></u>

### 7.3.- CONCILIACION TRIBUTARIA

Las utilidades del ejercicio 2017 al aplicar la conciliación tributaria quedarían de la siguiente manera:

<u>CONCILIACION TRIBUTARIA AÑO 2016</u>	
UTILIDAD CONTABLE	2,695,518.09
15% TRABAJADORES	(404,327.71)
(-) INGRESOS EXENTOS dividendos	(23,202.16)
(-) INGRESOS EXENTOS otros	(174,050.62)
(+) GASTOS NO DEDUCIBLES	153,604.88
(+) GROS INCURRIDOS ING.EXENTO	22,345.87
(+) 15% Trabaj. SOBRE ING.EXENTO	6,832.21
(-) DEDUC. X PAGO A EMPL. CON DISCAPAC.	(130,305.84)
BASE IMPONIBLE	2,146,414.72
<u>IMPUESTO A LA RENTA 22%</u>	<u>472,211.24</u>
Ajuste: Impuesto Determinado vs. Anticipo Determinado (impuesto mínimo):	-37,345.66
(=) IMPUESTO a la RENTA 2016 por impuesto mínimo determinado	434,865.58
ANTICIPO pagado Impuesto a la Renta	212,559.08
CR.TRIB. Retenciones recibidas	260,691.95
Total Crédito tributario	473,251.03
(-) IMP. A LA RENTA	472,211.24
VALOR A FAVOR DE MIRASOL	<u><u>-1,069.79</u></u>

El cálculo a disposición de accionistas y reserva legal es el siguiente:

<u>CALCULO RESERVA LEGAL y NETOA A DISPOSIC.</u>	
UTILIDAD CONTABLE	2,695,518.09
15 % TRABAJADORES	(404,327.71)
22% IMPUESTO A LA RENTA	(472,211.24)
Base para el 10% RL	1,818,979.14
10% RESERVA LEGAL	181,897.91
UTILIDAD NETA A DISPOSIC.	<u><u>1,637,081.23</u></u>

**8.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**  
DESTINO RESULTADOS

El año 2017 presento una mejora en los resultados pero en un entorno de incertidumbre política que vive el país y los cambios en la dirección de la marca, la administración sugiere a la junta General de Accionistas que los resultados del año 2017 luego de cubrir los valores correspondientes a trabajadores, impuesto a la renta y reservas, el saldo se constituya una reserva facultativa.

**9. TEMAS LEGALES Y TRIBUTARIOS**

Libro de Acciones:

Al 31 de Diciembre del 2016, el Fideicomiso Accionarial MEP tiene un capital de \$6.175.259,00. En el año 2017 se realizan las siguientes transferencias de acciones

CEDENTE	CESIONARIO	VALOR	CAPITAL MEP		
<b>Capital MEP al 31 de Diciembre del 2016</b>			<b>6,175,259.00</b>	<b>Año 2016</b>	
Quirola Figueroa Esteban Celio Fideicomiso Accionarial MEP	Fideicomiso Accionarial MEP	1,740.00	6,176,999.00		
Fideicomiso Accionarial MEP	Venus S.A	1,544,250.00	4,632,749.00		
Fideicomiso Accionarial MEP	Holsierra S.A	1,837,657.00	2,795,092.00		
Fideicomiso Accionarial MEP	Crisoled S.A	1,358,940.00	1,436,152.00		
Fideicomiso Accionarial MEP	Inversiones y Acciones Capitalcom Cia. Ltda	185,310.00	1,250,842.00		
<b>Capital MEP al 31 de Diciembre del 2017</b>			<b>1,250,842.00</b>		<b>Año 2017</b>

Al 31 de Diciembre del 2017, el Fideicomiso Accionarial MEP tiene un capital de \$1.250.842,00 y en el año 2018 se dieron las siguientes transferencias de acciones:

CEDENTE	CESIONARIO	VALOR	CAPITAL MEP	
<b>Capital MEP al 31 de Diciembre del 2017</b>			<b>1,250,842.00</b>	
Fideicomiso Accionarial MEP	Nova Era Consultoría SC	166,779.00	1,084,063.00	
Fideicomiso Accionarial MEP	Maneja YA Sociedad Anónima de Capital Variable	1,084,063.00	-	
<b>Capital MEP Actual 2018</b>			<b>-</b>	<b>Año 2018</b>

## **ASPECTOS TRIBUTARIOS.-**

*Para el año 2017 permanecen siguientes hechos con organismo de control, así:*

### **1. Determinación Renta por el año 2013. (contingente y afectación a resultados)**

*En el año 2016, se concluyó la determinación en Renta por el año 2013 realizada por el SRI, resultando en una glosa por 44.029,26 dólares. La empresa acepto parcialmente (en relación a depreciación sobre re avalúos, deducciones por discapacidad), y presentando reparos en relación a valores no aportados al IEES por enfermedad, y provisión por incobrables en cuentas de Clientes.*

### **2. Pago mínimo de impuesto a las ganancias. (afectación a resultados conciliados)**

*Las reformas tributarias del año 2009, introdujo que si el anticipo determinado no era cubierto por la ganancia del ejercicio y/o no es autorizada su devolución, este anticipo determinado se constituirá en pago definitivo del impuesto a la renta.*

*En este contexto, la empresa determino por el ejercicio 2016 un impuesto a pagar por la cifra de 371.255,75 dólares, aplicando la tarifa del 22% sobre la base imponible, sin embargo el anticipo determinado fue de 564.805,08 dólares, para lo cual se debió registrar un ajuste por 193.549,34 dólares, constituyéndose este en un valor a reclamar por pago indebido conforme disposición de Junta General del 2016.*

#### Actuado en 2017:

*A la fecha, con el concurso de la firma de abogados Cordero & Coello, se ha planteado un reclamo administrativo ante el SRI por pago indebido. Se espera pronunciamiento para el mes de abril, fecha en la que vence el plazo que tiene la administración tributaria para pronunciarse.*

### **3. Cambios en estimaciones y políticas contables. (afectación a resultados conciliados)**

*Al cierre de 2017 la Compañía considerando la normativa NIIF (NIC40, párrafo 33 y 35), ha procedido a realizar el revalúo de las propiedad ubicado en la ciudad de Machala. Además se practicó varios ajustes por reconocimiento de deterioro en cuentas de cobrar y reconocimiento de VNR (valor neto de realización) a los inventarios tanto de repuestos como de vehículos.*

## **ASPECTOS LEGALES**

1. Demanda por vicios redhibitorios. Juicio ordinario cuantía \$ 60.000 propuesto en contra de Mirasol S.A. por el Dr. Fernando García Urgiles y Marcia Lucia Abad, por la adquisición realizada a Mirasol en la Agencia de Azogues de un vehículo marca Chevrolet, modelo captiva sport, por el valor al contado de \$ 47980. La demanda manifiesta de que el carro ha tenido vicios ocultos. Mirasol recompro la unidad en \$34.500. Esta acción a la presente fecha se encuentra terminada y archivada por del Juez de la Unidad Judicial de Azogues.

2. Citación a la Inspectoría de Trabajo del Azuay a Mirasol S.A. por parte de la Srta. Carolina Rodríguez, quien reclamaba un supuesto despido intempestivo. A la presente fecha esta citación se encuentra concluida con acuerdo transaccional ante la Inspectoría de Trabajo del Azuay, ante cuya autoridad se entregó por parte de Mirasol única y exclusivamente la liquidación normal que correspondía a la ex trabajadora, por tanto, este procedimiento no causó contingencia alguna para Mirasol S.A.
- 3 Denuncia ante el Ministerio de Industria y Productividad propuesta en contra de Mirasol S.A. por parte del Señor Marcelo Rodríguez Calle, quien en su parte pertinente manifiesta haber adquirido una camioneta Dmax, modelo 2015, en fecha septiembre de 2015 que inmediatamente pudo notar un sonido particular en la caja de cambios. Contestada que fue por parte de Mirasol S.A. la denuncia al Ing. Andrés Valdez en su calidad de Director de Servicios de Calidad de Zona 6 de Ministerio de Industrias, hasta la presente fecha no habido actuación alguna de dicho Ministerio.
- 4 Trámite administrativo seguido en contra de Mirasol S.A. y su Agencia en la ciudad de Azogues por el Ministerio del Ambiente Cañar MAE, por incumplimiento a la presentación de documentación justificativa concerniente a las declaraciones anuales de Generación y Manejo de Desechos Peligrosos correspondientes a los años 2012 al 2015. Este acto administrativo se inicia el 4 de Agosto de 2017, y luego de todo el trámite legal mediante resolución de fecha 13 de Octubre de 2017, el MAE del Cañar, por intermedio de su Director Dr. Melvin Alvarado Ochoa, resuelve imponer a la Agencia de Mirasol S.A sucursal Azogues la sanción pecuniaria de veinte remuneraciones básicas unificadas de un trabajador en general, que equivale a la suma de \$7.500,00, la multa fue cancelada al MAE del Cañar por lo cual el tramite fue archivado, a la presente fecha no existe tramites en proceso con el MAE.
- 5 Trámite ante la Defensoría del Pueblo del Azuay, seguido en contra de Mirasol S.A., por el Señor Carlos Espinoza Garzón, por supuestamente falta de homologación de un volqueta adquirida por este en fecha 31 de octubre de 2013, con una reclamación de \$6.089,96. Luego del trámite correspondiente el presente caso estaría fuera de la tutela del derecho del consumidor, por lo que la Defensoría del Pueblo, concluye que el presente caso está fuera de la tutela administrativa de los derechos del consumidor, y archiva la causa
- 6 Trámite ante la Defensoría del Pueblo del Azuay, seguido por la Señora María Fernanda Izquierdo Torres, por reclamación sobre los problemas técnicos y mecánicos de un vehículo Chevrolet Sail, adquirido el treinta de noviembre de 2016. Realiza la contestación por parte de Mirasol S.A.,

y tramitada la audiencia de juzgamiento, la parte accionante se allano con la contestación dada por Mirasol S.A., por lo se archivó la causa.

Un agradecimiento al equipo humano que conforma Mirasol por su compromiso, esfuerzo y su diaria contribución al crecimiento de la compañía.

Agradezco el apoyo y la confianza depositada por parte de los miembros del directorio y de las Vicepresidencias.

Atentamente,

Pedro Torres Peña  
Gerente General

y tramitada la audiencia de juzgamiento, la parte accionante se allano con la contestación dada por Mirasol S.A., por lo se archivó la causa.

Un agradecimiento al equipo humano que conforma Mirasol por su compromiso, esfuerzo y su diaria contribución al crecimiento de la compañía.

Agradezco el apoyo y la confianza depositada por parte de los miembros del directorio y de las Vicepresidencias.

Atentamente,



Pedro Torres Peña  
Gerente General