

Quito marzo 30, 2015

## INFORME DE GERENCIA GENERAL AÑO 2014

Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a los Estatutos de la Empresa es grato para mí presentar a continuación el informe de Gerencia General correspondiente al ejercicio económico 2014.

### 1. ECONOMÍA

Ecuador registró una inflación anual de 3.67% en el 2014, frente al 2.70% del 2013. En comparación con Estados Unidos termina en 1.62% a diciembre 2014.

En el año 2007 Ecuador mantuvo una inflación similar a la del 2014 (3.32%), y las variaciones que hemos mantenido en estos años nos ha hecho perder competitividad frente a los otros países, la moneda se ha devaluado frente a los países. Estados Unidos mientras tanto en el 2007 tuvo una inflación del 2.85%, con variaciones a la baja llegando al 1.62% en el 2014.

### 2. BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial a diciembre 2014 cierra con un déficit de Usd. -727 millones, este déficit ha disminuido en Usd.313 millones con respecto al 2013. Esta disminución en la balanza es por el incremento en exportaciones no petroleras en Usd. 1690 mientras que las exportaciones petroleras bajaron en Usd. 805 millones; resultando un incremento neto de Usd.884 millones y en importaciones de Usd. 570 millones.

### 3. SECTOR PETROLERO

En el último trimestre del año 2014 el precio petróleo bajo desde Usd. 90.73 a Usd. 49.95 por barril. La oferta subió significativamente por la explotación del crudo de Estados Unidos, el regreso con fuerza del petróleo de Libia, la moderación del consumo en China y sobre todo en Europa, y la decisión de Saudi Arabia de no disminuir su producción.

### 4. DEUDA PÚBLICA

La deuda total del Estado a Diciembre fue de Usd. 30.014 millones, equivalente al 29.6% del PIB. De los cuales, la Deuda Externa fue de Usd. 17.456 millones (17.25% del PIB), y la Interna fue de Usd. 12.558 millones (12.4% del PIB). El promedio de Latinoamérica en el 2014 fue de 39.8% del PIB.

### 5. GASTO DEL ESTADO

El modelo de crecimiento económico definido por el Gobierno Ecuatoriano se ha basado en el incremento del gasto público. El presupuesto del Gobierno Central subió de Usd. 2357 a Usd. 24050 en el 2014.

### RILD

Al 31 de diciembre 2014, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) disminuyó en Usd. 412 millones, de Usd. 4.2 millones a 3.9 millones.

CIFRAS MACROECONÓMICAS					
	2010	2011	2012	2013	2014
Inflación Ecuador	3.33%	5.41%	4.16%	2.70%	3.67%
Inflación Estados Unidos	1.64%	3.16%	2.07%	1.46%	1.62%
Tasa Activa Dólares	8.68%	8.17%	8.17%	8.17%	8.19%
RMILD	2,622	2,958	2,483	4,361	3,949
Deuda Externa Pública	8,673	9,973	10,768	12,802	17,456
Deuda Interna Pública	4,665	4,506	7,781	9,927	12,558
Deuda Externa Privada	5,304	5,251	5,160	5,876	6,512
Déficit fiscal	0.80%	1.00%	0.60%	-0.88%	
PIB	69,555	79,276	87,623	94,472	101,094
Crecimiento del PIB	3.50%	7.90%	5.20%	4.60%	3.93%
Gasto público		18,120	20,730	24,774	
Balanza Comercial	- 1,979	- 687	- 441	- 1,084	- 727
Exportaciones	17,490	22,322	23,765	24,848	25,732
Remesa emigrantes	2,591	2,673	2,667	2,410	1,855
Depositos Bcos. privados	19,365	22,531	26,644	29,871	32,728
Créditos al sector privado	17,273	21,153	24,259	26,812	29,157
Salario Básico Unificado	279.85	307.83	340.47	370.82	396.51

## 6. ESTRATEGIA CORPORATIVA

El objetivo de la empresa: ATENDER A NUESTROS CLIENTES CON PROCESOS LOGISTICOS EFICIENTES, a través de las siguientes estrategias:

- Incrementando la confianza de los clientes
- Ofreciendo productos y servicios innovadores
- Buscando la calidad y excelencia operativa de la empresa
- Incrementando el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

Seguimos trabajando en llegar a ser el proveedor de repuestos automotores preferido en el mercado ecuatoriano y andino por su por eficiente logística, excelente servicio y calidad de repuestos.

## 7. INFORME DE LA GERENCIA GENERAL

- A lo largo del año se cumplió con la Ley y con los Estatutos de la Empresa.
- Se ejecutó el Plan Estratégico y se definió cambios en el mismo para el 2013-2014.
- MANSUERA S.A. ha cumplido con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor conforme a la Ley expedida en el Registro Oficial N° 289 del 10 de marzo del 2004, Art. I.
- Se inaugura 6 nuevas agencias a nivel nacional, llegando a un total de 21
- Se entrega la sub distribución de motos a Cuenca y Guayaquil
- Se incrementa el número de Franquicias a tres ( Tena, Puyo y Coca )
- Se inicia la venta de Repuestos Hino y se cierra las negociaciones con Bestfit y Acdelco

## AUDITORIA

La Empresa, promueve con su filosofía una cultura de honestidad y cumplimiento, Auditoria Interna se preocupa de eliminar las oportunidades de fraude controlando y mejorando los procesos, para lo que estableció un cronograma de trabajo que fue cumplido casi en su totalidad.

## REPUESTOS

A continuación un cuadro resumen de las ventas por marca y por agencia:

VENTAS NETAS POR MARCA AÑO 2014													
R	Ag	TOY	GM	MAZ	HYU	KIA	NIS	HINO	REN	OTROS	TOTAL	% AGENCIA	
1	CPD	1.486.146	1.320.027	1.260.763	522.581	280.685	309.908	118.815	89.458	207.577	5.595.960	27,5%	
2	CUE	500.431	738.263	386.937	292.884	95.381	45.023	23.676	13.893	19.179	2.115.667	10,4%	
3	NKN	703.389	764.589	165.922	123.152	122.544	75.953	674	39.456	13.185	2.008.863	9,9%	
4	GYE	420.373	171.219	392.525	184.947	102.080	43.070	8.378	6.263	46.533	1.375.188	6,8%	
5	PREN	740.004	277.726	100.190	94.241	60.350	32.050	3.984	20.714	36.627	1.365.886	6,7%	
6	VLF	507.463	294.702	288.597	87.145	31.176	45.322	4.012	4.989	5.606	1.269.013	6,2%	
7	LIA	200.569	440.074	135.963	100.599	46.686	58.998	25.820	5.076	10.906	1.024.691	5,0%	
8	AMB	263.842	239.766	182.039	103.486	48.354	96.990	28.773	13.568	39.843	1.016.661	5,0%	
9	MCH	196.670	233.682	318.136	65.819	45.628	66.889	22.141	3.763	42.105	994.833	4,9%	
10	GYG	92.014	194.226	175.860	166.066	114.580	54.113	17.094	12.403	37.227	863.584	4,2%	
11	IBA	107.495	303.694	97.361	61.563	29.601	40.375	27.511	14.331	34.190	716.119	3,5%	
12	STRC	148.698	135.733	132.086	63.340	12.975	49.177	14.919	6.866	38.675	602.469	3,0%	
13	MTA	83.776	112.331	72.100	102.702	91.180	32.563	9.183	8.026	10.707	522.568	2,6%	
14	RIO	63.085	134.395	89.584	66.848	25.237	63.711	8.810	8.886	13.405	453.960	2,2%	
15	FLO									83.797	83.797	0,4%	
16	QVD	21.058	22.412	17.912	3.044	390	7.036	727	837	2.875	76.291	0,4%	
17	PTY	15.263	25.058	9.831	15.579	2.901	2.759	30	430	3.800	75.652	0,4%	
18	LTC	23.820	21.020	16.896	2.966	1.025	3.730	2.248	801	1.537	74.043	0,4%	
19	GUA	9.087	31.803	9.937	2.680	455	6.247	300		782	61.292	0,3%	
20	CHI	28.727	14.292	12.651	1.325	206	995	414	282	51	58.943	0,3%	
21	ESM	87									87	0,0%	
	TOTAL	5.611.998	5.475.014	3.845.089	2.060.968	1.111.433	1.034.808	317.509	250.041	648.607	20.355.566	100,0%	
	% MARCAS	27,6%	26,9%	18,9%	10,1%	5,5%	5,1%	1,6%	1,2%	3,2%			

Se puede ver que si bien Toyota sigue siendo la marca principal en el portafolio de la empresa con el 27,6% de las ventas de repuestos, se ve claramente el crecimiento de GM que ya representa el 26,9% y en inicios del 2015 se espera que supere a Toyota en las ventas. Debemos recordar que las nuevas marcas tienen un menor margen bruto, por lo tanto a medida que el peso de Toyota sea menor el margen bruto será menor, por lo cual se debe trabajar fuerte en disminuir descuentos.

VENTAS POR MARCA				
MARCA	2012	2013	2014	CRE 14 V5
SM			65.337	NA
ACC	42.454	33.187	24.696	-25,6%
GM	2.607.174	3.954.385	5.475.014	38,5%
HINO		30	317.509	1058262,8%
HYU	1.519.580	2.191.144	2.060.968	-5,9%
KIA	60.908	967.217	1.111.433	14,9%
MAZ	3.544.220	3.551.333	3.845.089	8,3%
NIS	19.616	704.482	1.034.808	46,9%
QTR	276.257	163.486	270.880	65,7%
PIA	119.268	175.605	152.587	-13,1%
REN	4.624	205.124	250.041	21,9%
SPI	258.693	288.980	135.106	-53,2%
TOY	4.733.109	5.079.926	5.611.998	10,5%
Total genera	13.185.903	17.314.899	20.355.566	17,6%

VENTA POR AGENCIA 2012 A 2014						
AGENCIA	vta 2011	VTA 2012	VTA 2013	VTA 2014	CRE USD	INCRE %
CPD	6.420.022	6.624.878	6.813.839	5.595.960	(1.217.879)	-17,9%
CUE	1.312.075	1.507.897	1.931.561	2.115.667	184.106	9,5%
NKN	942.015	1.086.083	1.557.950	2.008.863	450.913	28,9%
GYE	1.436.723	1.293.200	1.460.738	1.375.188	(85.550)	-5,9%
PREN	875.029	939.080	1.192.288	1.365.886	173.598	14,6%
VLF	885.844	1.017.535	1.162.424	1.269.013	106.589	9,2%
LIA			229.152	1.024.691	795.539	347,2%
AMB			682.190	1.016.661	334.471	49,0%
MCH		207.421	694.218	994.833	300.615	43,3%
GYG			316.055	863.584	547.529	173,2%
IBA			77.242	716.119	638.876	827,1%
STRC	213.076	436.916	529.476	602.469	72.994	13,8%
MTA		85.593	355.486	522.568	167.083	47,0%
RIO		7.301	287.611	453.960	166.349	57,8%
FLO			24.670	83.797	59.127	239,7%
QVD				76.291	76.291	NA
PTY				75.652	75.652	NA
LTC				74.043	74.043	NA
GUA				61.292	61.292	NA
CHI				58.943	58.943	NA
ESM				87	87	NA
Total genera	12.084.783	13.185.903	17.314.899	20.355.566	3.040.667	17,6%

7 10 15 21

Las ventas de repuestos crecen un 18% comparado el 2014 con el 2013, donde el crecimiento se da por las ventas de las agencias y el crecimiento de GM, Las agencias abiertas en el 2014 ( Quevedo, Portoviejo, Latacunga, Guamani , Los Chillos y Esmeraldas) recién generan ventas de 350.000 usd en el año, el problema de la empresa durante el 2014 fue la baja impactante de las ventas en el canal mayorista, resultado de varios aspectos, como son el impacto de las nuevas agencias de Mansuera, el resentimiento de ciertos clientes por la competencia generada por las agencias y la agresividad de los actores del mercado que han visto en Mansuera a un competidor agresivo y ha ocasionado una fuerte competencia en el mercado mayorista.

En el 2014 realizamos un programa de fidelización a los 100 principales clientes del canal mayoristas con un modelo llamado FORMULA MANSUERA, el mismo que acumulaba puntos para el canje por electrodomésticos y otros artículos electrónicos, lastimosamente no tuvo el impacto que esperábamos en el canal mayorista.

El presupuesto de ventas de Mansuera del año 2014 estuvo lejos de ser alcanzado, siendo las principales causas:

- a) Las ventas presupuestadas de **HINO** eran de 1.8 MM, cuando las ventas reales apenas llegaron a 320.000 usd, fruto de precio pocos competitivos y de una alta agresividad comerciales de MAVESA
- b) Las ventas presupuestadas de **ACDELCO** eran de 500 K, pero por problemas del proveedor GM no tuvimos el producto en el año 2014
- c) Los serios problemas logísticos de todo el 2014 de la marca **Hyundai**, donde por reorganización internas de ellos no nos pudieron suplir ni en cantidad ni en tiempo a nuestros pedidos, esto sumado al altísimo nivel de importación de MOBIS por parte de Alvarado y otras empresas, hizo que esta marca llegase apenas a 2 MM cuando teníamos presupuestado casi 3 MM de usd.

Durante el año 2014, se tuvo en promedio 2 meses de stock, se debe trabajar intensamente tanto en el CPD como en las agencias, para mejorar la cantidad y la calidad de los inventarios, al ser el nuevo modelo negocio de MANSUERA con ventas mayores en agencias el enfoque y la logística debe adaptarse a ello, Existe cerca de 200.000 usd de inventario G,H,J y k, el cual no ha salido en el año 2014.

#### **CREDITO Y COBRANZAS**

Desde septiembre 2014, Mansuera arrancó su propio departamento de Crédito y Cobranza, donde el proceso de transición desde Casabaca fue muy fluido y transparente, lo cual nos permite iniciar nuevos procesos que esperamos comiencen a dar frutos en el 2015.

El nivel de Cartera vencida a Dic del 2014 se mantiene en niveles 21%, nivel demasiado alto para lo que requiere la empresa, motivo por el cual se tomarán medidas para mejorar la estructura y los procedimientos para llegar a niveles cercanos al 17%. Se debe señalar que 137.000 usd están vencidos más de 90 días, lo cual realmente es cartera que puede complicarse.

CARTERA AL 31 DE DICIEMBRE 2014					
AG	Suma de VENCIDO	Suma de TOTAL	menos de 90 días vencido	MAS DE 90 DÍAS	% CARTERA VENCIDA
AMBATO	38.353	175.214	33.098	5.255	21,9%
CPD	217.533	943.883	173.515	44.018	23,0%
CUENCA	34.783	227.697	21.908	12.876	15,3%
FLORESTA	1.657	9.573	400	1.257	17,3%
GUAMANI	2.704	23.584	2.704	(0)	11,5%
GYE CENTRO	50.078	194.188	35.522	14.556	25,8%
GYE NORTE	69.849	205.713	65.273	4.576	34,0%
IBARRA	5.126	101.485	4.945	181	5,1%
LATACUNGA	96	10.522	96	-	0,9%
LOJA	33.049	161.535	27.531	5.518	20,5%
LOS CHILLOS	2.675	42.124	2.675	-	6,4%
MACHALA	10.838	107.343	10.838	0	10,1%
MANTA	21.444	94.938	20.961	484	22,6%
NKN	110.124	348.382	95.934	14.191	31,6%
PORTOVIEJO	582	10.229	582	-	5,7%
PRENSA	39.080	196.494	30.779	8.301	19,9%
QUEVEDO	740	20.474	740	-	3,6%
RIOBAMBA	4.162	55.264	4.162	0	7,5%
STO DOMINGO	10.599	90.107	5.738	4.861	11,8%
VILLAFLOA	36.246	125.200	14.993	21.253	29,0%
Total general	689.718	3.143.949	552.393	137.325	21,9%
	21,9%	100,0%	18%	4,4%	

#### ADMINISTRACION

La estructura de Administración se está consolidando para manejar directamente todos los procesos requeridos para Mansuera, los cuales son liderados desde el 2014 por la señorita Flor Guerrón, con muchos años de experiencia

#### CONTABILIDAD Y TESORERIA

Las nuevas áreas de Contabilidad y Tesorería, creadas a finales del 2013, están generando un buen resultado para la empresa, tenemos los Balances máximo el 5 día de cada mes y con una información veraz y efectiva que nos permite tomar decisiones adecuadas.

#### RRHH

Para cumplir con un requerimiento Gerencial y así poder desarrollar al personal de Mansuera, se completó el equipo de Capital Humano con dos asistentes de Pamela, con quien se está trabajando en procesos de selección, contratación, capacitación y pronto en programas de Desarrollo Organizacional.

En el 2014 realizamos el segundo año de estudio de compromiso con AON, donde mejoramos de 78% a 80% tenemos varias oportunidades de mejora en temas de reconocimiento, oportunidades de carrera y en Beneficios que debemos trabajar para mejorar el compromiso de nuestro personal.

El año 2014 incrementamos el personal de la empresa en 29 personas, de las cuales 15 son por la apertura de nuevas agencias y las otras para completar cuadros que requeríamos según cuadro adjunto.

CAMBIOS DE PERSONAL EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS				
Sección	2013	2014	INCRE	COMENTARIO
AG. CUENCA	4	5	5	0
AG. GUAYAQUIL	5	5	4	-1
AG. GYQ NORTE		4	4	0
AG. IBARRA		4	3	-1 al cpd
AG. MACHALA	2	3	3	0
AG. MANTA	3	3	3	0
AG. PRENSA	4	3	3	0
AG. RIOBAMBA	3	2	2	0
AG. VILLAFLORES	3	4	4	0
AG. STO. DOMINGO	4	3	3	0
AMBATO	2	4	3	-1 a mayorista
CPD	26	33	48	15 CARTERA 7, RRHH 2, Jefe y asis Adm, Asist Conta, mecánico, mercadeo, ej ventas
LA FLORESTA		3	5	2 Vendedor y Gestor
LOJA		4	4	0
MATRIZ	3	2	2	0
NKN	3	4	4	0
AG. GUAMANI			2	2 Ag Nueva
AG. LOS CHILLOS M			3	3 Ag Nueva
AG. LATACUNGA			2	2 Ag Nueva
AG. PORTOVIEJO			3	3 Ag Nueva
AG. ESMERALDAS			3	3 Ag Nueva
AG. QUEVEDO			2	2 Ag Nueva
total	62	86	115	29

Adjuntamos detalles por departamento

departamento	2013	2014	COMENTARIO
ADMINISTRACION	20	28	nuevas agencias, J Administrativo, Asistente admin
CONTABILIDAD	4	4	NA
CREDITO Y COBRANZAS	0	8	nuevo departamento
GERENCIA	2	2	NA
PIAGGIO	8	10	mecanico y un gestor
RECURSOS HUMANOS	1	3	2 asistentes
REPUESTOS	51	60	ejecutivos nuevas agencias
TOTAL	86	115	

## MERCADEO

Las actividades y los gastos de Mercadeo se han incrementado de manera importante, esto se lo debe seguir haciendo ya que el posicionamiento de Mansueta como proveedor de repuestos al público en general es mínimo, al tener una presencia de agencia a nivel nacional la publicidad en medios como Prensa, Vallas y en

*Handwritten mark*

especial radio se justifica y se espera tener los resultados ya en el año 2015. En enero 2014 inició a trabajar en la empresa un jefe de Mercadeo dedicado a las actividades tanto de Repuestos como de Motos.

A continuación el detalle de la inversión realizada en Publicidad y Promoción.

REPUESTOS		MOTOS	
CONCEPTO	Suma de Valor	CONCEPTO	Suma de Valor
Apertura Agencia	\$ 14.590,00	Apertura Agencia	\$ 440,00
Apoyo a clientes	\$ 10.765,82	Apoyo a clientes	\$ 1.685,60
artes	\$ 9.916,11	artes	\$ 2.550,00
Asesoría Mercad	\$ 3.000,00	BTL	\$ 14.434,99
BTL	\$ 20.232,65	digital	\$ 9.850,88
digital	\$ 12.716,08	Evento	\$ 23.161,43
Evento	\$ 7.957,91	pop	\$ 5.439,80
Fidelización	\$ 57.660,19	Prensa	\$ 29.144,28
pop	\$ 85,00	revista	\$ 34.379,19
Prensa	\$ 51.504,27	Vía Publica	\$ 18.897,50
radio	\$ 42.974,49	<b>TOTAL MOTOS</b>	<b>\$ 139.983,67</b>
revista	\$ 16.223,18		
Vía Publica	\$ 104.102,64		
<b>TOTAL REP</b>	<b>\$ 351.728,34</b>	<b>Total publicidad</b>	<b>\$ 491.712,01</b>

## PIAGGIO

**MOTOS** El año 2014 vendimos 192 motos, lo cual es un incremento de 67 motos frente al 2013, las cifras siguen subiendo mes a mes y esperamos que con las sucursales en Guayaquil y en Cuenca las unidades se establezcan en 25 al mes.

venta de motos año 2014			
marca	unidades vendidas	usd vendido	margen
aprilia	14	283.764	54.757
economicas	41	89.036	19.993
guzzi	4	93.384	16.469
piaggio	14	122.866	28.563
tricimotos	24	76.328	(46.316)
vespa	119	897.621	276.083
<b>Total general</b>	<b>216</b>	<b>1.562.998</b>	<b>349.548</b>

En relación a los stocks de motos tenemos 272 unidades al 31 de diciembre, donde el stock de Vespa es de 100 unidades, las cuales no tienen ningún problema en venderse, las 126 motos económicas van a tener una salida lenta, pero si espera llegar a finales del 2015 prácticamente sin stock, y con las motos grandes aprox 25 se están vendiendo lentamente pero solo un para serán de muy difícil salida, hasta el momento no se ha realizado ninguna liquidación de motos de años pasados, lo cual en el peor de los casos se lo haría y generaría la rotación requerida.

STOCK MOTOS DIC 2014		
marca	costo	unidades
aprilia	321.563	20
economica	198.708	126
guzzi	158.128	8
piaggio	76.713	18
tricimotos	88.520	19
vespa	484.471	100
Total general	1.328.103	291

**TRICIMOTOS** De acuerdo a lo planteado por la Administración y aprobado por el Directorio, Mansuera dejó de representar a Piaggio en el negocio de tricimotos, siendo el nuevo representante el Sr Pablo Calero, Las ventas del año 2014 fueron de 24 unidades con un monto de 76.328 usd, generando una pérdida de 46.316 usd . Las aproximadamente 20 unidades que nos quedan en el inventario, de importaciones del 2010, 2011 y 2012, generarán una pérdida de aproximadamente 60.000 usd a la empresa, lo cual en su mayoría ya está provisionado.

#### 4. ANALISIS FINANCIERO

Mansuera ha crecido en ventas en 14% con relación al año 2013, el mismo que ha sido producto de:

- Enfoque en ventas
- Mantiene líneas de negocio
  - o Motos
  - o Repuestos
- Incremento de agencias a nivel nacional

	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	INCRE
<b>INGRESOS</b>	12.804.369	14.367.888	19.568.498	22.356.866	14%
<i>Repuestos</i>	12.241.741	13.350.564	17.715.504	20.908.750	18%
<i>Motos</i>	562.628	1.017.324	1.852.994	1.448.115	-22%
<b>- Costo de ventas</b>	9.852.233	10.933.798	14.772.033	16.573.597	12%
<i>Repuestos</i>	9.374.258	10.064.784	13.290.050	15.483.549	17%
<i>Motos</i>	477.975	869.014	1.481.983	1.090.048	-26%
<b>= Utilidad bruta en Ventas</b>	2.952.136	3.434.091	4.796.465	5.783.269	21%
<b>MARGEN REPUESTOS</b>	23,4%	24,6%	25,0%	25,9%	3,9%
<b>MARGEN MOTOS</b>	15,0%	14,6%	20,0%	24,7%	23,5%
<b>MARGEN TOTAL</b>	23,1%	23,9%	24,5%	25,9%	5,5%

Tanto el margen bruto de repuestos como el de motos mejoran en el año 2014, lo que hace subir el margen de la empresa de 24,5% en el 2013 a 25,9% en el 2014.

Gastos Generales	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	INCRE
Gastos del Personal	1.099.072	1.440.317	1.762.457	2.111.919	20%
Recursos Materiales e insumos	15.692	14.342	7.938	7.197	-9%
Mantenimiento	28.548	55.815	113.369	89.887	-21%
Servicios Públicos	65.852	64.516	107.775	139.919	30%
Suministros	87.623	102.806	158.990	161.703	2%
Consultoría Externa	84.396	105.916	117.960	17.240	-85%
Servicios de Terceros	741.995	718.105	919.463	1.219.584	33%
Viajes y Relac.Públicas	77.185	105.660	113.472	117.894	4%
Publicidad y promoción	22.461	56.089	265.061	499.360	88%
Cuotas contribuciones y donac	150	4.313	5.003	7.875	57%
Impuestos Fiscales y Municipal	3.870	33.025	29.672	34.315	16%
Arriendos	83.479	79.306	142.380	216.831	52%
Seguros	10.023	10.516	2.774	25.687	826%
Gastos de Clientes	3.084	11.905	33.300	19.434	-42%
Amortizaciones	0	30.022	12.490	45.709	266%
Depreciaciones	331	8.633	26.874	58.650	118%
Bajas y Reservas	21.102	168.992	73.908	103.304	40%
Autoconsumos	9.525	14.607	10.472	18.144	73%
Otros Gastos	-12.683	16.236	-5.874	819	-114%
<b>Total Gastos</b>	<b>2.341.705</b>	<b>3.041.121</b>	<b>3.897.484</b>	<b>4.895.473</b>	<b>26%</b>

En el año 2014 la empresa experimenta un incremento de gastos significativos en varias áreas de negocio, siendo las de mayor impacto Publicidad con un incremento de 234 K ( 88%) producto de la estrategia de comunicación y posicionamiento de Mansuera y de las motos ; Gastos de Personal se incrementa 349 K (20%) debido al incremento de personal por las nuevas agencias y por el departamento de crédito y cobranza, Arriendos en 70 k y en Servicios de terceros sube aproximadamente 200.000 usd por los costos de nuestro proveedor de servicios.

## INDICES

- **LIQUIDEZ**

El radio corriente se mantiene en niveles atractivos de 2,2, pero ocasionalmente tenemos dificultades de caja por la compra de inventarios especialmente a GM y Hyundai.

- **PALANCA FINANCIERA**

La relación deuda/patrimonio baja de 1.06 a 0.78, comparado año 2013 vs 2014; debido al incremento patrimonial de la empresa por resultado de las utilidades. La empresa al momento no tiene deudas con entidades financieras, las únicas operación son 1.1 MM de garantías Bancarias para respaldas pagos con GM y Kia y una carta de crédito stand by de 350.000 usd para la importación de motos de Piaggio.

- **ACTIVIDAD**

**Inventario:** en el 2014 sube de 72 a 81 días , debido especialmente a la compra de motos y al incremento de inventario en marcas de repuestos de pobre abastecimiento como KIA, Hyundai, Renault e Hino , las cuales debemos tratar de cubrirlos con mayor inventario, la otras razón importante es arranque de nuevas agencias, que si bien no inician con altas ventas, debemos abastecerles de suficiente stock para ventas futuras, se espera llegar a mediados del 2015 nuevamente a 70 días de inventario.

**Cartera:** El índice de rotación bajó de 69 a 66 días, pero sigue siendo un nivel demasiado alto, se trabajará para llegar a los 62 días como máximo

- **RENTABILIDAD**

El margen neto de la empresa antes de Imp y Participación Trab baja de 4.5% a 3,8% lo cual se explica fundamentalmente por el incremento de gastos en publicidad, Personal, Arriendos y Servicios, los mismos que se mantendrán en lo niveles actuales pero las ventas deben crecer, mejorando de esta manera el margen neto.

**PROPUESTA DEL DIRECTORIO PARA LA DISTRIBUCION DE UTILIDADES**

El Directorio, luego de un análisis de las necesidades de fondos de la compañía por las inversiones realizadas en Agencias y por el mayor inventario requerido para las nuevas marcas como Acdelco y Bestfits y tomando en cuenta su liquidez, propone a la Junta no repartir dividendos.

**3. PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2015**

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra en escenario de mayores dificultades para el año 2015. Los inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que se dio en el segundo semestre del 2014, han propiciado una situación en la que es difícil mantener los niveles de crecimiento de años anteriores; el Gobierno deberá buscar fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit del año.

El Comité de Comercio Exterior (COMEX) con fecha 04 de enero 2015 emitió una salvaguardia para Colombia y Perú del 21% y 7% respectivamente. La medida tendrá aplicación para todo el universo arancelario de ambos países.

En igual forma el COMEX en la resolución 049 se aprobó un nuevo régimen de cupos, tanto para la importación de vehículos como para las partes. (CKD) para su ensamblaje. La Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador calculaba que la venta de vehículos oscilaría este año entre 115.000 y 120.000. Con la resolución del COMEX bajó a 96.000.

En motos, se prevé que en el primer semestre del 2015 se coloquen cupos a las importaciones y también salvaguardias arancelarias, lo cual complicará la venta de este producto. La situación por los nuevos aranceles y posibles cupos, complica la rentabilidad de este negocio, el mismo que debe ser manejado con costos bajos y con inversiones muy ajustadas.

La baja a aproximadamente 50 usd del barril del petróleo, el fortalecimiento del dólar, la balanza comercial negativa, el déficit de aproximadamente 12.000 MM de USD y el desmesurado gasto público de los últimos años, generará en el 2015 una situación muy recesiva en la economía ecuatoriana, donde en el negocio de Mansuera se debe trabajar duro en cartera por los riesgos evidentes de falta de liquidez y también en ventas ya que la competencia, por ejemplo los concesionarios al tener tantas restricciones en la importación de vehículos, se han volcado a la venta de repuestos y de servicio, lo que presiona a baja de márgenes y aumentos de plazos.

Para el 2015 Mansuera espera generar ingresos de USD 27.4 millones, USD 25 MM en repuestos y USD. 2.4 millones en motos. Una utilidad bruta de 6.5 millones, gastos operacionales de USD 5,3 millones, con todo esto se espera llegar a una utilidad antes de impuestos y participación trabajadores de USD 1.2 millones.

**COMENTARIO FINAL**

Agradezco al Directorio de la Empresa, por sus buenos consejos y colaboración, así como a todos los ejecutivos y colaboradores de las empresas que conforman Mansuera por el gran esfuerzo desplegado.

Señores accionistas, muchas gracias por su confianza.

Atentamente,

DIEGO PONCE

**Gerente General**