

Quito marzo 27, 2017

**INFORME DE GERENCIA GENERAL AÑO 2016
MANSUERA**

Dando cumplimiento a los Estatutos de la Empresa es grato para mí presentar a continuación el informe de Gerencia General correspondiente al ejercicio económico 2016.

1. ECONOMÍA

Ecuador registró una inflación anual de 1.12% en el 2016, siendo la más baja en los últimos años. Al analizar el acumulado desde el 2007, Ecuador tiene una inflación de 48.29% mientras la inflación de Estados Unidos, en el mismo periodo es de 19.37%, es decir Ecuador ha perdido 28.92% de competitividad.

BALANZA COMERCIAL

La Balanza Comercial a diciembre 2016 cierra con un superavit de USD. 1,247 millones, superiores en USD. 3,376 millones con respecto al 2015. Este resultado es por una disminución en las importaciones de USD 5,860, y las exportaciones caen en USD 1,075 millones.

SECTOR PETROLERO

El 2016 el precio del petróleo se mantuvo en promedio de USD\$45 por barril debido a la sobre oferta.

DEUDA PÚBLICA

La deuda total del Estado, registrada en las cuentas nacionales, a Diciembre fue de USD\$38,136, millones equivalente al 39.5% del PIB. De los cuales, la Deuda Externa fue de USD\$25,679 millones registrando un incremento de USD\$5,454 millones en relación al año anterior, mientras la Deuda Interna fue de USD\$12.457 millones, cifra similar a la del 2015. Existe deuda que no se la contabiliza como tal en las cuentas nacionales por decisión del Gobierno.



RILD

Al 31 de diciembre 2016, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), sube en USD 1,763 millones en relación al 2015.

DEPOSITOS BANCARIOS

Los depósitos a diciembre 2016 registran un crecimiento de USD\$4,268 millones en relación al año anterior, llegando a un valor de USD\$28,682 millones.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

En noviembre del 2016 Ecuador firmó el tratado de libre comercio, el cual inicia a partir de enero 1 del 2017, lo cual permitirá fortalecer las relaciones con los socios: Colombia, Perú y la Unión Europea.

CIFRAS MACROECONÓMICAS					
	2012	2013	2014	2015	2016
Inflación Ecuador	4,16%	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%
Inflación Estados Unidos	1,74%	1,50%	0,76%	0,73%	2,07%
Tasa Activa Dólares	8,17%	8,17%	8,19%	9,12%	8,10%
RMILD	2.483	4.361	3.949	2.496	4.259
Deuda Externa Pública	10.768	12.802	17.456	20.225	25.679
Deuda Interna Pública	7.781	9.927	12.558	12.546	12.457
Deuda Externa Privada	5.160	5.876	6.512	6.967	8.264
Déficit fiscal	-0,90%	-3,00%	-5,90%	-0,70%	-6,30%
PIB real	87.623	95.130	102.292	100.177	100.715
PIB nominal	87.925	94.776	100.917	98.828	96.540
Crecimiento del PIB	5,20%	4,60%	3,93%	0,40%	-3,63%
Balanza Comercial	- 441	- 1.075	- 723	- 2.129	1.247
Exportaciones	23.765	24.848	25.724	18.331	16.798
Importaciones	24.205	25.888	26.444	20.460	15.551
Remesa emigrantes	2.667	2.450	2.462	2.378	1.931
Depositos Bcos. privados	26.644	24.909	27.597	24.414	28.682
Créditos al sector privado	24.259	26.812	29.157	28.190	29.910
Salario nominal promedio	340	371	397	413	427

2. ESTRATEGIA CORPORATIVA

A finales del 2016 la empresa redefinió las bases de la estrategia corporativa, para lo cual luego de un proceso de Planificación estratégica se acordó y socializó lo siguiente:

MISIÓN: Lograr que los vehículos de nuestros clientes siempre estén listos para movilizarse

VISIÓN: Ser la empresa de repuestos automotores preferida en el Ecuador

LOS PILARES DE LA EMPRESA SIGUEN SIENDO LOS MISMOS:

Respeto por las personas y Mejoramiento Continuo

Los Objetivos Corporativos para el 2021 son:

- Triplicar el número de clientes (de 4.000 a 12.000 al mes)
- tener 10% de participación del mercado de repuestos
- tener una rentabilidad de 5% de las ventas

Los Objetivos Estratégicos son :

- Tener un inventario eficiente para los requerimientos del cliente
- colaborador comprometido al menos en un 85%
- Top of mind de MANSUERA del 30%
- Cartera Vencida de máximo 15% y Rotación de CxC de máximo 60 días

3. 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 2017-2021.
- 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.1.
- Se liquida el negocio de motos Piaggio
- Se cierra dos agencias a nivel nacional (Guamaní y Latacunga)
- Se inicia la venta de Repuestos Acdelco y otros productos complementarios
- Se realizó viaje a Taiwan para conseguir proveedores de latas y faros

d

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:

VENTA POR AGENCIA Y POR MARCA AÑO 2016												
Age	ACDE	GM	HINO	HYU	KIA	MAZ	NIS	REN	TOY	otros	Total general	% agencia
AMB	29.436	232.393	4.770	29.273	37.758	95.548	22.077	2.497	131.635	6.137	591.524	3,3%
CHI	9.201	98.141		15.459	13.677	33.160	12.840	4.200	81.842	6.788	275.308	1,5%
CPD	946.611	1.574.748	253.089	201.346	201.379	819.472	329.710	90.796	823.565	341.452	5.582.168	31,1%
CUE	52.351	617.669	9.797	147.582	68.894	311.784	48.191	8.100	464.629	31.123	1.760.121	9,8%
CUMBI	6.180	82.940	1.115	34.272	29.354	35.970	19.748	2.993	85.161	117.358	415.091	2,3%
ESM	7.591	59.301	4.866	13.460	10.334	26.537	19.342	2.307	29.512	23.103	196.353	1,1%
FLO										11.963	11.963	0,1%
GYE	28.858	215.912	10.784	117.937	58.702	258.719	72.784	16.146	262.839	61.549	1.104.231	6,2%
GYG	15.343	204.112	2.638	58.232	33.946	101.497	51.260	17.665	43.474	46.748	576.914	3,2%
IBA	17.885	94.921	6.816	30.805	20.621	46.137	27.489	4.100	71.529	23.295	343.599	1,9%
LJA	24.488	264.931	37.052	50.827	58.373	107.406	72.832	5.246	272.076	21.437	864.668	4,8%
MCH	39.314	293.344	28.495	29.420	40.514	276.807	85.483	3.393	174.770	51.956	1.073.495	6,0%
MTA	27.413	136.696		30.856	36.191	58.742	21.832	3.175	39.883	13.707	368.493	2,1%
NKN	10.465	384.833	1.501	43.642	61.514	125.966	33.649	6.639	423.408	22.173	1.113.790	6,2%
PREN	27.912	337.000	19.811	42.646	43.426	111.454	49.035	11.970	434.072	20.154	1.097.480	6,1%
PTV	12.284	86.664	2.883	13.623	28.826	34.580	9.892	2.512	40.395	5.360	237.019	1,3%
QVD	41.912	117.214	3.331	10.498	9.229	172.394	18.092	1.802	87.207	14.299	475.978	2,7%
RIO	8.101	119.156		26.564	20.106	72.135	41.992	5.095	49.130	5.348	347.625	1,9%
STRC	15.198	123.449	29.334	26.759	35.032	101.561	50.488	3.225	116.627	27.099	508.773	2,8%
VLP	21.575	338.076	2.761	73.091	39.946	198.240	25.610	4.975	259.256	34.187	997.717	5,6%
Total ge	1.342.120	5.381.497	419.043	1.046.292	827.822	2.988.109	1.012.346	196.837	3.841.011	885.234	17.940.310	100,0%
% marc	7,5%	30,0%	2,3%	5,8%	4,6%	16,7%	5,6%	1,1%	21,4%	4,9%	100,0%	

GM es la principal marca en las ventas de la empresa, representando un 30% de las mismas y Toyota baja su peso a 21.4% del 28% que tenía en el 2014. La nueva marca Acdelco ya representa un 7.5 % de las ventas y cada mes crece en importancia, más aun ahora con la contracción del mercado ecuatoriano donde el consumidor busca producto de menor precio.

COMPARATIVO DE VENTAS POR MARCA 2012 - 2016							
MARC	2012	2013	2014	2015	2016	usd crec	% cre
3M			65.337	91.419	64.176	(27.243)	-29,8%
ACC	42.454	33.187	24.696	36.953	93.708	56.755	153,6%
GM	2.607.174	3.954.385	5.475.014	6.525.028	5.381.497	(1.143.531)	-17,5%
HINO		30	317.509	485.414	419.043	(66.371)	-13,7%
HYU	1.519.580	2.191.144	2.060.968	1.442.626	1.046.292	(396.334)	-27,5%
KIA	60.908	967.217	1.111.433	1.094.160	827.822	(266.338)	-24,3%
MAZ	3.544.220	3.551.333	3.845.089	3.665.022	2.988.109	(676.913)	-18,5%
NIS	19.616	704.482	1.034.908	1.029.995	1.012.346	(17.649)	-1,7%
OTR	276.257	163.486	270.880	356.450	318.586	(37.864)	-10,6%
PIA	119.268	175.605	152.587	138.162	237.179	99.017	71,7%
REN	4.624	205.124	250.041	278.832	196.837	(81.995)	-29,4%
SPI	258.693	288.980	135.106	223.317	171.585	(51.732)	-23,2%
TOY	4.733.109	5.079.926	5.611.998	4.665.079	3.841.011	(824.068)	-17,7%
ACDE				806.842	1.342.120	535.278	66,3%
Total ge	13.185.903	17.314.899	20.355.566	20.839.300	17.940.311	(2.898.989)	-13,9%

Es preocupante el decrecimiento en las ventas (13.9%) en el año 2016, existiendo marcas como Hyundai que retroceden en dos años consecutivos valores cercanos al 30% , esto se debe adicional a los problemas del mercado a una muy mala provisión por parte del importador, lo que ha permitido que los repuestos alternos u otras opciones como Mobis ingresen con muchos mejores precios al mercado. Para en algo solventar este problema, desde nov 2016 estamos haciendo con Neohyundai importaciones directas de Corea. La contracción de la demanda de repuestos originales en el 2016 en términos generales está en alrededor del 17%.

Es importante señalar que las ventas de Adelco han crecido un 66% y cada mes aumenta el nivel de ventas. A nivel general las ventas de repuestos han bajado un 13.9% comparado con el 2015, se debe rescatar que el número de clientes que compró (27.000) en el 2016 es prácticamente el mismo que el año anterior, pero el ticket promedio y el tipo de producto es de menor valor. Esto sumado a un mayor descuento en prácticamente todas las marcas, generado por la baja de la demanda y los altos stocks que tienen los actores y los compromisos existentes con las marcas, genera unos casi 3% de disminución del margen.

VENTA POR AGENCIA 2012 A 2016							
AGENCIA	vta 2011	VTA 2012	VTA 2013	VTA 2014	VTA 2015	VTA 2016	crec usd / crec %
CPD	6.420.022	6.624.878	6.813.819	5.595.960	5.646.274	5.582.168	(64.106) -1,1%
CUE	1.312.075	1.507.897	1.931.561	2.115.667	1.914.518	1.760.121	(154.197) -8,1%
NEN	942.015	1.086.083	1.557.950	2.008.863	2.065.017	1.113.790	(951.227) -46,1%
GVE	1.436.723	1.293.200	1.460.738	1.375.188	1.341.154	1.104.231	(236.923) -17,7%
PREN	875.029	939.080	1.192.288	1.365.886	1.300.815	1.097.480	(203.335) -15,6%
VLF	885.844	1.017.535	1.162.424	1.269.013	884.262	997.717	113.455 12,8%
LJA			229.152	1.024.691	1.055.034	864.668	(190.366) -18,0%
AMB			682.190	1.016.661	610.441	591.524	(18.917) -3,1%
MCH		207.421	694.238	994.833	1.210.439	1.073.495	(136.944) -11,3%
GYG			316.055	863.584	757.335	574.914	(182.421) -24,1%
IBA			77.242	716.119	585.515	343.599	(241.916) -41,3%
STRC	213.076	436.916	529.476	602.469	544.221	508.773	(35.448) -6,5%
MTA		65.593	355.486	522.568	423.275	368.493	(54.782) -12,9%
RIO		7.301	287.611	453.960	335.663	347.625	11.962 3,6%
FLO			24.670	83.797	60.051	11.963	(48.088) -80,3%
QVD				76.291	452.878	475.978	23.100 5,1%
PTV				75.652	309.663	237.019	(72.644) -23,5%
LTC				74.043	165.701		(165.701) -100,0%
GUA				61.292	412.532		(412.532) -100,0%
CHI				58.943	339.680	275.308	(64.372) -19,0%
ISM				87	215.181	196.353	(18.828) -8,7%
CUMB					209.652	415.091	205.439 98,0%
Total general	12.084.783	13.185.903	17.314.899	20.355.566	20.839.300	17.940.310	(2.898.990) -13,9%

Existen agencias más afectadas por la recesión del país en el año 2016 y en especial las que venden a cias de Seguros, donde la venta ha decrecido casi 26% desde el 2015, existiendo marca como GM con -27% y Toyota con -22%. Las cias de Seguro tienen un compromiso claro de bajar el costo del siniestro, para lo cual su prioridad es la compra de latas y faros alternos, desplazando de manera agresiva al repuesto genuino.

VENTA X MARCA A COMPAÑIAS DE SEGURO

	± vtas 2015	± vtas 2016	reducción 16 vs 15
ACC	10.278	12.353	20,2%
ACDE	2.896	12.604	335,2%
BESF	1.910	2.176	13,9%
GM	2.304.807	1.674.809	-27,3%
HINO	120.041	57.851	-51,8%
HVU	546.219	365.062	-33,2%
KIA	468.588	270.604	-42,3%
MAZ	446.641	390.630	-12,5%
NIS	243.088	273.958	12,7%
OTR	136.789	118.009	-13,7%
REN	145.921	96.543	-33,8%
SPI	12.843	10.812	-15,8%
TOY	545.258	425.178	-22,0%
Total general	4.985.280	3.710.589	-25,6%

Los descuentos que se dan en el mercado han aumentado entre 2 y 3 puntos, y muchas veces Mansuera ya no tiene margen o decide no entrar en la guerra de precios, lo que da como resultado la pérdida de la venta.

El inventario de repuestos por marca durante el año 2016 en ciertas marcas llegó a 11.6 meses de stock.

MESES STOC	TOY	MAZ	GM	HYU	SPI	KIA	NIS	REN	HINO	ACDE	TOTAL
ene-16	1,9	1,2	2,7	4,6	13,7	3,3	2,3	3,8	3,9	13,8	3,4
feb-16	1,6	1,5	2,5	4,6	7,9	3,8	1,7	3,2	2,1	9,4	3,2
mar-16	1,4	1,4	2,2	3,5	7,9	3,3	1,5	2,5	1,8	11,3	2,7
abr-16	1,4	1,3	2,8	4,8	8,6	3,3	1,7	2,4	2,2	9,5	3,1
may-16	1,3	1,0	2,1	4,4	11,8	4,5	1,8	3,0	1,5	7,3	2,6
jun-16	1,3	1,5	3,0	5,6	8,0	3,8	1,8	1,8	3,1	8,0	3,3
jul-16	1,3	1,4	2,8	4,7	9,1	4,4	1,3	3,4	2,0	8,7	3,0
ago-16	1,3	1,5	3,1	4,1	8,2	5,0	1,1	2,8	1,7	7,6	2,6
sep-16	1,3	1,3	2,9	4,0	17,5	4,7	1,4	2,4	1,3	7,6	2,8
oct-16	1,4	1,2	3,3	3,6	6,9	4,6	1,3	2,7	1,1	7,1	2,9
nov-16	1,4	1,8	3,8	5,3	12,0	4,6	1,6	2,7	1,3	6,6	3,4
dic-16	1,1	1,4	3,8	4,0	11,6	3,5	1,4	2,5	1,4	5,9	3,1
Objetivo	1,5	1,5	3,0	1,5	3,0	1,5	1,5	1,5	1,5	6,0	2,6

CREDITO Y COBRANZAS

El nivel de Cartera vencida a Dic del 2016 está en niveles preocupantes del 28%, si bien ha mejorado del 31% que estuvo en el 2015, siguen unos 300.000 usd en zona de difícil recuperación. Gracias al apoyo del Casabaca, liderados por Marta Pazmiño, se ha trabajado en el 2016 para estructurar completamente el departamento, encontrando muchas oportunidades donde trabajar, las particularidades del modelo de negocio de Mansuera, exigen una serie de cambios tanto en Sistemas como en los procesos existentes, los cuales implican mucho trabajo de varios departamentos, pero lo importante es que se está avanzando en ello.

Esto no se pudiera haber realizado sin el apoyo del Sr Gonzalo Baca y su equipo, agradecemos a todos ellos por su compromiso y colaboración desinteresada.

concepto	total usd	por vencer usd	vencido usd	vencido menos de 90 días	vencido más de 90 días	% vencido
cheques	49.369	-	49.369	3.450	46.029	100%
repuestos	2.902.354	1.930.562	971.792	644.903	297.940	33%
otros	709.966	404.626	305.340	280.340	25.044	43%
tarjeta	69.114	47.055	559	308	22.035	1%
motos	927.782	902.863		8.498	12.688	0%
Total general	4.658.586	3.285.107	1.327.061	937.500	403.736	28%

CANAL	total usd	por vencer usd	vencido usd	vencido menos de 90 días	vencido más de 90 días	% vencido
AGENCIA	2.898.712	2.198.344	655.800	480.385	201.789	23%
LEGAL	103.415	-	103.415	2.770	100.946	100%
MAYORISTA	867.039	722.721	142.468	116.517	26.604	16%
SEGUROS	789.420	364.041	425.379	337.828	74.397	54%
Total general	4.658.586	3.285.107	1.327.061	937.500	403.736	28%

La situación de vencidos en compañías de Seguros está en 425 K, donde en su mayoría son por desconciliaciones por varias razones (no llegada de facturas, devoluciones no registradas, retenciones, diferencias de precios, facturas no aceptadas por diferencias pero no recibidas por Mansuera, etc, etc) en el primera semestre del 2017 se terminará todas estas conciliaciones y refacturaciones con lo que la cartera vencida bajará significativamente.

CARTERA A DIC 2016 DE COMPAÑIAS DE SEGUROS										
NOMBRE	Suma de POR VENCER	Suma de VENCIDO	Suma de DICIEMBRE	Suma de NOVIEMBRE	Cuenta de OCTUBRE	Suma de SEPTIEMBRE	Suma de AGOSTO	Suma de JULIO	Suma de MAS 180	Suma de TOTAL
SEGUROS EQUINOCCIAL S.A.	32.742	144.708	56.156	80.742	410	2.581	966	207	3.716	177.450
SEGUROS ALIANZA S.A.	27.101	56.669	20.953	27.337	220	46	155	126	-	83.770
LATINA SEGUROS Y REASEGUROS C.A	45.433	37.810	13.206	9.459	178	1.025	3.143	2.080	6.713	83.244
ASEGURADORA DEL SUR C.A	24.839	37.490	20.800	14.027	92	36	1.014	1.568	0	62.329
TOTALREPCAR CIA LTDA	81.930	33.076	19.289	8.477	303	1.735	517	1.099	1.952	115.006
HISPANA DE SEGUROS S.A.	53.639	29.498	18.883	10.613	209	2	-	-	-	83.137
LIBERTY SEGUROS S.A	6.974	19.178	5.140	8.026	59	2.771	1.360	-	268	26.152
GENERALI ECUADOR CIA. DE SEGUROS S	1.173	18.647	2.026	1.584	53	426	1.601	2.580	10.429	19.820
otras 11 compañías seguros	90.209	48.302	12.729	6.586	270	3.990	9	795	21.485	138.512
total	364.041	425.379	169.184	166.852	1.792	12.614	8.765	8.455	44.564	789.420
% SOBRE EL TOTAL	46,1%	53,9%	21,4%	21,1%	0,2%	1,6%	1,1%	1,1%	5,6%	100,0%

Se está trabajando intensamente para llegar a finales del año 2017 a un nivel de cartera vencida menor al 20%.

ADMINISTRACION

En la estructura de Administración se está realizando ciertos cambios, para que las asistentes de las agencias, reporten a Crédito y Cobranza, ya que existen muchas oportunidades de mejorar en la cobranza por parte de ellas. Por la dura situación del país tuvimos que disponer de asistentes de las agencias y muchos de esos trabajos lo realizan hoy día los vendedores, con ciertos problemas de desorden que siempre debemos controlar.

CONTABILIDAD Y TESORERIA

Las áreas de Contabilidad y Tesorería, 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

Se contrató a Violeta Peralvo como Jefe del equipo de Capital Humano con quienes se está trabajando en procesos de selección, contratación, capacitación y pronto en programas de Desarrollo Organizacional.

En el 2016 realizamos el cuarto año de estudio de compromiso con AON, donde bajamos a nivel preocupantes de 74% a 68% 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. No fue un año bueno para la empresa el 2016, lo cual

afectó especialmente en comisiones del personal y también salieron varias personas antiguas de la empresa, lo que ocasiona inquietud en el ambiente.

A mediados del 2016 se retiró de la empresa a todo el personal de venta de motos, lo cual implicó una baja de 7 personas.

CAMBIOS DE PERSONAL EN LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS						
SECCION	2013	2014	2015	2016	INCRE	OBSERVACIONES
AG. CUENCA	5	5	5	5	0	
AG. GUAYACUIL CENTRO	5	4	3	4	1	Cambio Jimmy Requena de la Ag. Norte
AG. GUAYACUIL NORTE	4	4	4	3	-1	
AG. IBARRA	4	3	2	2	0	
AG. MACHALA	3	3	3	4	1	Ingreso Bodeguero
AG. MANTA	3	3	2	2	0	
AG. PRENSA	3	3	3	2	-1	
AG. RIGOBAMBA	2	2	2	2	0	
AG. VILLALORA	4	4	4	4	0	
AG. STO DOMINGO	3	3	3	3	0	
AG. AMBATO	4	3	3	3	0	Cierre Agencia Latacunga
CPD	35	50	43	48	5	Contratacion Coord. Inventarios
AG. FLORISTA	3	5	5	0	-5	
AG. LOJA	4	4	4	3	-1	
AG. NRN	4	4	4	3	-1	
AG. GUAMAN		2	0	0	0	
AG. LOS CHILLOS		3	2	2	0	
AG. LATACUNGA		2	0	0	0	
AG. PORTOVIJEJO		3	2	2	0	
AG. ESMERALDAS		3	2	2	0	
AG. QUEVEDO		2	2	2	0	
AG. CUMBAYA			7	2	-5	1 jefe operaciones, 2 mecanicos, 1 Admini, 3 ventas
TOTAL	86	115	105	98	-7	

Por área tenemos los siguientes cambios

Departamento	2013	2014	2015	2016	Comentario
Administración	20	28	19	15	
Contabilidad	4	4	6	6	1 pasante
Crédito y Cobranzas	0	8	6	7	Paso S Ponce de motos
Gerencia	2	2	2	2	
Plaggio	8	10	8	0	
Recursos Humanos	1	3	2	3	1 pasante
Repuestos	51	60	62	65	Pasante
Total	86	115	105	98	

MERCADEO

Las actividades y los gastos de Mercadeo se redujeron importantemente en el año 2016, de 351 k en repuestos a 257 K, A continuación el detalle de la inversión realizada en Publicidad y Promoción.

PUBLICIDAD Y PROMOCION AÑO 2016			
CONCEPTO	REPUESTOS	MOTOS	Total general
ACTIVACIONES / BTL	4.206	2.229	6.435
ARTES Y PRODUCCION	5.026		5.026
ASESORIA MERCADEO	11.820	164	11.983
COMISION AGENCIA PUBLIC	6.709	191	6.900
EVENTOS . CONVENCIONES	21.557	1.048	22.605
INTERNET . PAGINA WEB	61.318	7.328	68.646
POP/CATALOGO/FOLLETO/	7.390	406	7.796
PROGRAMA FIDELIZACION	20.104		20.104
PUBLICACION EN PERIODIC	28.691	655	29.347
PUBLICACION EN REVISTAS	4.267	7.167	11.433
RADIO	54.416	1.118	55.534
REGALOS DE PROMOCION/P	2.897		2.897
ROTULOS / VALLAS / PLACAS	21.199	180	21.379
TELEVISION	7.857	393	8.250
Total general	257.455	20.878	278.334

En el 2016 la empresa enfocó gran parte de su presupuesto en aspectos digitales, en radio , revistas /periódicos especializados, feria y en pintada de talleres, el foco en proporciones similares fueron el publico en general y los talleres.

PIAGGIO

Como se informó en la junta anterior, desde junio del 2015 la venta de motos sufrió una declinación importante, de las más de 20 unidades mensuales que vendíamos mensualmente, se cayó a aproximadamente 8 unidades, esto se dio por varias razones

1. Situación económica del país que hizo al cliente dejar de consumir productos suntuarios como motos de lujo
2. Desde junio 2015 los emisores de tarjeta de crédito prohibieron el pago de motos con tarjeta (por tema de encajes mayores)
3. Salvaguardias de 45% a la importación de motos

A esto se sumó la presión desmedida de las oficinas de NYC de Piaggio exigiendo que Mansuera siga comprando motos , a pesar que nosotros teníamos stock de aprox 200 motos, lo que daba un stock para aprox 24 meses, la administración y el directorio de Mansuera obviamente no realizarían una compra con ese nivel de inventario, lo cual se explicó en innumerables ocasiones a los italianos y se les explicó claramente la situación del país, pese a lo cual los ejecutivos de NYC tomaron la decisión unilateral de quitar la distribución a Mansuera y entregársela a Maresa.

Mansuera llegó a mediados del 2016 a un acuerdo con Maresa para venderle 104 scooters a 606.000 usd a 2 años plazo con pagos e intereses desde los 6 meses y 165.000 usd en repuestos y accesorios de motos a un plazo de 2 años con pagos a medida que se vayan vendiendo lo mismo.

TIPO	USD VENTA	USD COSTO MOTOS	MARGEN MOTOS	UNIDADES VENDIDAS
ECONOMICAS	76.731	57.499	19.232	37
ENDURO	64.571	62.159	2.413	5
MOTOGRANDES	211.494	178.274	33.220	11
SCOOTER PIAGGIO	60.509	147.750	(87.241)	20
SCOOTER VESPA	850.004	746.062	103.941	121
Total general	1.263.309	1.191.745	71.565	194

Tenemos aún en stock 3 motos Guzzi que serán vendidas en los próximos meses.

El negocio de motos nos generó pérdidas prácticamente todos los meses del 2015 y el 2016, creemos que era lo mejor para la empresa el dejar esta línea de negocio y enfocarnos 100% al core de Mansuera que es la venta de repuestos automotores.

A continuación un breve resumen de las ventas históricas de motos desde el inicio de la operación:

venta motos desde 2013 al 2016			
	usd venta	unidades vend	usd promedio x moto
2013	1.087.240	129	8.428
2014	1.415.552	192	7.373
2015	1.418.788	215	6.599
2016	1.251.000	205	6.102
total	5.172.580	741	6.981

4. ANALISIS FINANCIERO

Mansuera decreció en un 13.6% la venta de repuestos el año 2016 con un margen del 26%, 1.2% menos que el del 2015, y tanto en la venta de motos 1.2 MM como en la venta de Vehículos 7.1 MM el margen bruto es mínimo lo que genera una reducción del margen bruto total del 27% del 2015 al 18.1% del 2016.

	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	INCRE
INGRESOS	12,804,369	14,367,888	19,568,498	22,356,866	23,346,565	27,172,252	16,4%
Repuestos	12,241,741	13,350,564	17,715,504	20,908,750	21,743,445	18,784,235	-13,6%
Motos	562,628	1,017,324	1,852,994	1,448,115	1,603,120	1,251,025	-22,0%
VEHICULOS						7,136,992	
- Costo de ventas	9,852,233	10,933,798	14,772,033	16,573,597	17,045,511	22,247,210	30,5%
Repuestos	9,374,258	10,064,784	13,290,050	15,483,549	15,833,863	13,904,079	-12,2%
Motos	477,975	869,014	1,481,983	1,090,048	1,211,648	1,237,039	2,1%
VEHICULOS						7,106,092	
= Utilidad bruta en Ventas	2,952,136	3,434,091	4,796,465	5,783,269	6,301,054	4,925,042	-21,8%
MARGEN REPUESTOS	23,4%	24,6%	25,0%	25,9%	27,2%	26,0%	-4,4%
MARGEN MOTOS	15,0%	14,6%	20,0%	24,7%	24,4%	1,1%	-95,4%
MARGEN VEHICULOS						0,4%	
MARGEN TOTAL	23,1%	23,9%	24,5%	25,9%	27,0%	18,1%	-32,8%

Adjunto el cuadro de la evolución de gastos

Gastos Generales	año 2011	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	INCRE
Gastos del Personal	1,099,072	1,440,317	1,762,457	2,111,919	2,354,977	2,082,307	-11,6%
Recursos Materiales e insumo	15,692	14,342	7,938	7,197	10,341	3,128	-69,8%
Mantenimiento	28,548	55,815	113,369	89,887	61,923	48,867	-21,1%
Servicios Públicos	65,852	64,516	107,775	139,919	151,005	128,401	-15,0%
Suministros	87,623	102,806	158,990	161,703	156,947	83,921	-46,5%
Consultoría Externa	84,396	105,916	117,960	17,240	24,747	14,543	-41,2%
Servicios de Terceros	741,995	718,105	919,463	1,219,584	1,328,822	1,122,079	-15,6%
Viajes y Relac. Públicas	77,185	105,660	113,472	117,894	124,795	112,674	-9,7%
Publicidad y promoción	22,461	56,089	265,061	499,360	505,322	278,334	-44,9%
Cuotas contribuciones y donat	150	4,313	5,003	7,875	8,676	10,202	17,6%
Impuestos Fiscales y Municipi	3,870	33,025	29,672	34,315	60,610	69,326	14,4%
Arrendos	83,479	79,306	142,380	216,831	287,321	263,488	-8,3%
Seguros	10,023	10,516	2,774	25,687	20,343	18,761	-7,8%
Gastos de Clientes	3,084	11,905	33,300	19,434	34,238	13,930	-59,3%
Amortizaciones	0	30,022	12,490	45,709	47,521	26,857	-43,5%
Depreciaciones	331	8,633	26,874	58,650	108,253	148,090	36,8%
Bajas y Reservas	21,102	168,992	73,908	103,304	201,317	61,487	-69,5%
Autoconsumos	9,525	14,607	10,472	18,144	19,377	41,953	116,5%
Otros Gastos	-12,683	16,236	-5,874	819	512	-13,508	-2737,3%
Total Gastos	2,341,705	3,041,121	3,897,484	4,895,473	5,507,047	4,514,841	-18,0%

Para enfrentar la crisis del país la empresa tomó varias medidas para sopesar la baja en la venta de repuestos genuinos, por ejemplo el impulso de Acelco, marca que tiene una alta calidad y sus precios de venta son al menos la tercera parte del precio del genuino, adicionalmente hemos impulsado productos como Spicer, Transejes, Aisin, Bestfits, 3 M, Bosch, Texaco, Repsol, etc para contrarrestar; pero también se ha trabajado intensamente en bajar gastos de la empresa, logrando una reducción del 18%, en parte son costos variables que obviamente bajan por las menores ventas (transportes, comisiones, etc) pero también aspectos que tienen que contraerse en momentos de crisis (publicidad, viajes, Servicios, etc).

El nivel de gasto total que debe tener la empresa es máximo 370.000 usd, osea 4.4 MM de usd al año, si llegamos a un nivel de ventas de 22 MM con un margen bruto de al menos 22%, la empresa tendrá utilidades de mínimo 400 K. Debemos recordar que las marcas de genuinos nos dan un descuento del pvp (menos Toyota) del 25% al 32% y con descuentos agresivos como los del mercado actual, nos queda en varias marcas apenas el 15% de margen bruto, por lo tanto la solución es conservar el gastos en no más de 370 K, y lograr la mayor cantidad de ventas al publico en general donde el margen puede llegar al 25%, esto sumado a productos importados como ACDELCO y repuestos de colisión , nos dejaría un margen combinado con el canal mayorista de más del 22%.

INDICES

• LIQUIDEZ

El radio corriente se mantiene en niveles muy sanos del 2.6, no tenemos endeudamiento con bancos o que generen intereses, estamos al día con personal, proveedores, fisco , IEss,etc. Mantenemos en cuentas bancarias un promedio de 400.000 usd. Con las importaciones de Acdelco y de productos de colision de Taiwan, la empresa va a demandar mayor capital de trabajo, lo cual por el momento lo podemos hacer con el flujo normal del negocio, pero a medida que se siga creciendo, se podría requerir créditos bancarios, no mayores a 500 K, los cuales con prenda comercial lo recibimos fácilmente de la banca local.

• PALANCA FINANCIERA

La relación deuda/patrimonio se mantiene en niveles óptimos 0.69 a finales del 2016, lo cual nos permite estar sólidos en momentos difíciles de la economía ecuatoriana y nos facilitará el desembolso de los bancos en caso de requerirlo.

• INVENTARIO

El nivel de inventarios de repuestos está en 90 días a finales del 2016, ha mejora ligeramente frente al año anterior, pero todavía existen oportunidades de mejora, especialmente en a). inventario en marcas de repuestos de pobre abastecimiento como KIA, Hyundai, Renault e Hino ,b) la baja de ventas en varias agencias que manteniendo niveles en usd de inventario anterior , al bajar sus ventas , el indicador de días de inventario se deteriora c) la mayoría de meses se tiene que comprar en exceso a GM para poder cumplir con los rebates de compra, los cuales ayudan significativamente a la rentabilidad general de la empresa e) todavía no se tiene perfeccionado en el sistema el pedido sugerido automatico para el abastecimiento de las marcas (en el 2016 gracias al trabajo del circulo de calidad se logró tener el modelo adecuado de pedido sugerido de agencia a cpd), se sigue trabajando intensamente para mejorar este indicador. Existe cerca de 300.000 usd de inventario G, H, J y K, el cual no ha salido en el año 2016.



- **CARTERA**

El índice de rotación de cartera de repuestos se mantiene en niveles altos de 80 días, existe varias razones internas y externas que han complicado la recuperación, las externas son las condiciones económicas del Ecuador y del sector y las internas son varios procesos como consolidación de saldos, anticipos no cruzados, devoluciones, facturas electrónicas no registradas por clientes, falta de coordinación entre áreas, falta de estructura adecuada y manejo del departamento de cobranza, reporte de sistemas con debilidades, aprobación de proformas lentas y con problemas, todos estos temas se están atacando con un círculo de calidad que está dando buenos resultados.

- **RENTABILIDAD**

El margen neto de la empresa antes de Imp y Participación Trab baja de 3 a 1.4% y si quitamos el anticipo del impuesto a la renta 170 k y otros ingresos excepcionales la utilidad es prácticamente 0, esto se explica fundamentalmente por la baja de ventas en líneas rentables como (Toyota y GM) y el incremento en el nivel de descuento al mercado por la agresividad y desesperación de los actores. Estamos tratando que con la venta de Acdelco se mantenga el margen bruto total, pero para esto tiene que aumentar la venta en nuestros almacenes donde el margen es del 35%, al momento el mayor porcentaje de venta de acdelco es en el canal mayorista donde se debe dar margen al canal para colocar este producto en todo el país al ser nosotros los importadores y representantes de la misma.

En el 2017, al ya no vender motos y vehículos el margen bruto será de aprox 23% y los gastos estarán en niveles de 21%.

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, por el mayor inventario existente y tomando en cuenta el estar con una sólida liquidez para enfrentar el 2017, propone a la Junta no repartir dividendos.

Adjunto un cuadro donde se indica que el saldo de utilidad del ejercicio económico del 2016 fue de US\$365,659.30; el 15% para reparto a empleados es de US\$54,848.90; el valor de Impuesto a la Renta es de US\$218,601.38. El saldo de la utilidad luego de impuestos es de US\$92,209.02 Se calcula como Reserva Legal el 10% que es US\$9,220.90. La Utilidad Libre para el reparto de Accionistas es de US\$82,988.12. Por la situación de la empresa y del mercado se propone declarar un dividendo de US\$0,00 y mantener utilidades del año 2016 en el patrimonio de la empresa.

Utilidad contable Dic.31-16	365,659.30	
- 15% Part.trabajadores	(54,848.90)	
- Impuesto mínimo I.Renta	(173,965.58)	
- Impuesto renta diferido	<u>(44,635.80)</u>	218,601.38
Utilidad antes R. legal	92,209.02	
-10% Reserva legal	<u>(9,220.90)</u>	
Utilidad disponible accionistas	82,988.12	

PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2017

La tendencia de la economía ecuatoriana muestra en escenario todavía complicado para el año 2017. Año electoral, inconvenientes para cubrir el financiamiento público, la falta de inversión privada, precios de aprox 45 usd del barril de petróleo y la fortaleza del dólar, presume que tanto el Ecuador como las empresas tendrán un año similar o peor al 2016, por lo que el Gobierno deberá buscar fuentes de financiamiento que permitan cubrir las necesidades fiscales y el déficit del año.

Nuestra primera importación de latas y faros de Taiwán llegarán en el primer trimestre del 2017, demandará un incremento de capital de trabajo importante a la empresa y un esfuerzo adicional, pero creemos que es importante para el crecimiento futuro de la empresa.

Así mismo el poner gran cantidad de recursos económicos y humanos en el desarrollo del portafolio de ACdelco garantizará un futuro en el crecimiento y consolidación de Mansuera.

Existen otros proyectos que se está trabajando, para aprovechar que Mansuera es la empresa de repuestos con mayor y mejor cobertura en el Ecuador.

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, todo el equipo está totalmente convencido que la empresa es líder en el mercado y que tenemos fortalezas que nos hacen únicos, la estrategia de creación de agencias nos ha permitido blindarnos de momentos difíciles de la economía ecuatoriana, debemos depurar y mejorar el portafolio de productos, debemos hacer todo lo posible para que las agencias lleguen a sus niveles de ventas requeridos, debemos mejorar la calidad del inventario tanto en cpd como en agencias, debemos mejorar significativamente las cuentas por cobrar y dar más apoyo y delegar al personal para mejores tomas de decisiones.

Señores accionistas, muchas gracias por su confianza.

Atentamente,

DIEGO PONCE
Gerente General

