

Quito, marzo 28 del 2018

## **INFORME DE GERENCIA GENERAL AÑO 2017**

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 2017.

### **1. ECONOMÍA**

Ecuador registró una deflación anual de 0,2% en el 2017, siendo la más baja en los últimos años. Al analizar el acumulado desde el 2007, Ecuador tuvo una inflación de 40,17% mientras la inflación de Estados Unidos, en el mismo periodo fue de 20.04%, es decir Ecuador ha perdido 50% de competitividad.

#### ***BALANZA COMERCIAL***

La Balanza Comercial a diciembre 2017 cierra con un superávit de USD\$ 89 millones, menores en USD\$ 1,158 millones con respecto al 2016. Este es el resultado del incremento de importaciones del año 2017, de USD\$ 15.551 millones a USD\$ 19,033 millones, debido principalmente a la eliminación de cupos para importación de vehículos, un crecimiento de USD\$ 3,482 mientras que las exportaciones suben en USD\$ 2,324 millones.

#### ***SECTOR PETROLERO***

El 2017 el precio del petróleo se mantuvo en promedio de USD\$52 mejor al del 2016 que fue USD\$ 45, esto se debió a sucesos internacionales en Oriente Medio y en otras partes del mundo.

#### ***DEUDA PÚBLICA***

La deuda total del Estado, registrada en las cuentas nacionales, a Diciembre fue de USD\$46,678, millones equivalente al 47% del PIB. De los cuales, la Deuda Externa fue de USD\$31,750 millones registrando un incremento de USD\$6,070 millones en relación al año anterior, mientras la Deuda Interna fue de USD\$14,928 millones, incremento USD\$2,471 millones. De acuerdo al art. No.124 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas, en ningún caso podrá sobrepasar el cuarenta por ciento (40%) del PIB.

**RILD**

Al 31 de diciembre 2017, la Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD), baja en USD\$1,808 millones en relación al 2016. Esto significa que la Reserva no cubrió el encaje depositado por la banca privada.

**DEPOSITOS BANCARIOS**

Los depósitos a diciembre 2017 creció de USD\$ 28.6 millones a USD\$ 30.6 millones, es decir un crecimiento del 7%, en relación al 2016.

CIFRAS MACROECONÓMICAS					
	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación Ecuador	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	-0,20%
Inflación Estados Unidos	1,50%	0,76%	0,73%	2,07%	2,11%
Tasa Activa Dólares	8,17%	8,19%	9,12%	8,10%	7,83%
RMILD	4.361	3.949	2.496	4.259	2.451
Deuda Externa Pública	12.920	17.582	20.226	25.680	31.750
Deuda Interna Pública	9.927	12.558	12.546	12.457	14.928
Deuda Externa Privada	5.623	6.319	7.364	7.995	7.531
Déficit fiscal	-3,00%	-5,90%	-0,70%	-6,30%	-0,17%
PIB nominal	95.130	102.292	101.726	99.290	98.614
PIB real	94.776	100.917	98.828	96.540	
Crecimiento del PIB	4,60%	3,93%	0,40%	-3,63%	-1,60%
Balanza Comercial	- 1.075	- 723	- 2.129	1.247	89
Exportaciones	24.848	25.724	18.331	16.798	19.122
Importaciones	25.888	26.444	20.460	15.551	19.033
Remesa emigrantes	2.450	2.462	2.378	2.602	2.877
Depositos Bcos. privados	24.909	27.597	24.414	28.682	30.689
Créditos al sector privado	26.812	29.157	28.190	29.910	34.764
Salario nominal promedio	371	397	413	427	437

**2. ESTRATEGIA CORPORATIVA**

Toda la empresa se enfoca en la estrategia corporativa :

**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 abrió una nueva agencia en Guayaquil ( Ayacucho)
- Se continua la venta de Repuestos Acdelco y otros productos complementarios
- Se arrancó en abril la venta de faros y latas de Taiwan

### **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:

Año	2017										
Age	ACDE	GM	HYU	KIA	MAZ	NIS	REN	TOY	otros	Total general	% ventas
AMB	35.947	210.713	25.447	33.935	86.135	23.845	8.190	135.166	7.952	567.330	3,0%
AYA	27.011	27.287	4.740	5.736	33.212	4.899	1.239	9.125	4.301	117.549	0,6%
CHI	14.459	109.349	29.279	16.554	41.625	23.409	6.760	97.556	12.908	351.899	1,8%
CPD	1.378.072	2.044.208	325.986	253.647	876.773	341.535	52.304	921.355	570.014	6.763.893	35,4%
CUE	74.397	748.940	141.727	53.431	279.143	77.501	5.944	471.320	62.853	1.915.256	10,0%
CUMB	21.569	102.053	35.980	14.136	44.093	9.206	2.499	100.812	41.468	371.815	1,9%
ESM	14.646	67.675	5.480	13.248	30.162	27.124	1.404	31.161	48.346	239.245	1,3%
GYE	40.901	373.791	133.121	50.698	238.207	110.877	29.589	276.396	101.060	1.354.642	7,1%
GYG	37.233	89.170	35.459	21.341	89.872	43.122	10.441	58.123	25.853	410.614	2,1%
IBA	20.520	130.404	18.182	11.911	71.292	19.379	907	55.810	14.949	343.352	1,8%
LIA	31.700	327.622	26.155	46.314	109.610	50.301	2.480	176.426	67.478	838.086	4,4%
MCH	43.925	324.212	73.501	46.890	296.545	78.723	4.262	216.147	71.592	1.155.798	6,0%
MTA	22.953	76.603	21.542	44.762	49.104	20.464	5.104	32.117	10.763	283.412	1,5%
NKN	21.291	149.876	31.612	31.634	104.116	29.597	4.017	401.035	48.716	821.893	4,3%
PREN	19.485	300.346	40.236	29.610	93.261	39.327	8.179	513.245	46.478	1.090.166	5,7%
PTV	28.566	122.382	5.087	9.663	22.907	4.223	2.418	29.081	11.512	235.839	1,2%
QVD	50.399	124.711	5.842	6.545	157.382	23.066	763	122.332	21.749	512.789	2,7%
RIO	11.347	142.691	32.095	28.693	51.632	45.596	3.674	33.774	18.495	367.997	1,9%
STRC	27.848	153.393	26.941	19.431	122.520	54.582	4.475	102.491	40.846	552.528	2,9%
VLF	32.420	219.637	53.274	37.482	163.449	22.396	3.028	279.705	27.089	838.479	4,4%
<b>Total general</b>	<b>1.954.688</b>	<b>5.845.061</b>	<b>1.071.685</b>	<b>775.661</b>	<b>2.961.039</b>	<b>1.049.172</b>	<b>157.678</b>	<b>4.063.175</b>	<b>1.254.424</b>	<b>19.132.582</b>	<b>100%</b>
<b>% marca</b>	<b>10,2%</b>	<b>30,6%</b>	<b>5,6%</b>	<b>4,1%</b>	<b>15,5%</b>	<b>5,5%</b>	<b>0,8%</b>	<b>21,2%</b>	<b>6,6%</b>	<b>100,0%</b>	

GM es la principal marca en las ventas de la empresa, representando un 30% de las mismas y Toyota baja su peso a 21.2% del 28% que tenía en el 2014. La nueva marca Acdelco ya representa un 10.2 % 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. Otros también crece mes a mes llegando a representar casi el 7%, donde se destacan productos de Taiwan, Aisin, Spicer.

COMPARATIVO DE VENTAS POR MARCA 2012 - 2017								
MARCA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	usd crec	% cre
3M			65.337	91.419	64.176	66.636	2.460	4%
ACC	42.454	33.187	24.696	36.953	93.708	137.547	43.839	47%
GM	2.607.174	3.954.385	5.475.014	6.525.028	5.381.497	5.845.061	463.564	9%
HINO		30	317.509	485.414	419.043	231.552	(187.491)	-45%
HYU	1.519.580	2.191.144	2.060.968	1.442.626	1.046.292	1.071.685	25.393	2%
KIA	60.908	967.217	1.111.433	1.094.160	827.822	775.661	(52.161)	-6%
MAZ	3.544.220	3.551.333	3.845.089	3.665.022	2.988.109	2.961.039	(27.070)	-1%
NIS	19.616	704.482	1.034.908	1.029.995	1.012.346	1.049.172	36.826	4%
OTR	276.257	163.486	270.880	356.450	318.586	567.924	249.338	78%
PIA	119.268	175.605	152.587	138.162	237.179	-	(237.179)	-100%
REN	4.624	205.124	250.041	278.832	196.837	157.678	(39.159)	-20%
SPI	258.693	288.980	135.106	223.317	171.585	250.764	79.179	46%
TOY	4.733.109	5.079.926	5.611.998	4.665.079	3.841.011	4.063.175	222.164	6%
ACDE				806.842	1.342.120	1.954.688	612.568	46%
<b>Total general</b>	<b>13.185.903</b>	<b>17.314.899</b>	<b>20.355.566</b>	<b>20.839.300</b>	<b>17.940.311</b>	<b>19.132.582</b>	<b>1.192.271</b>	<b>7%</b>

Si bien las ventas ya comienzan a recuperarse frente al 2016, todavía no se llega a los niveles del 2015, existiendo marcas como Hyundai y Kia que si bien como parque automotor siguen creciendo a nivel de post venta se tiene serios problemas del mercado debido principalmente 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 el 2017 estamos haciendo con Neohyundai importaciones directas de Corea.

Es importante señalar que las ventas de Acdelco han crecido un 46% y cada mes aumenta el nivel de ventas. A nivel general las ventas de repuestos han crecido un 7% comparado con el 2016, se debe rescatar que el número de clientes que compró ( 32.000 ) en el 2017 es 19% mayor que el año anterior, pero el ticket promedio y el tipo de producto es de menor valor. Esto sumado a una mayor presión de los 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 una baja constante del margen bruto por marca,

VENTA POR AGENCIA 2012 A 2017									
AGENCIA	vta 2011	VTA 2012	VTA 2013	VTA 2014	VTA 2015	VTA 2016	VTA 2017	inere 17 vs 16	% inere
CPD	6.420.022	6.624.878	6.813.839	5.595.960	5.646.274	5.582.168	6.763.893	1.181.725	21,2%
CUE	1.312.075	1.507.897	1.931.561	2.115.667	1.914.518	1.760.121	1.915.256	155.135	8,8%
NKN	942.015	1.086.083	1.557.950	2.008.863	2.065.017	1.113.790	821.893	(291.897)	-26,2%
GYE	1.436.723	1.293.200	1.460.738	1.375.188	1.341.154	1.104.231	1.354.642	250.411	22,7%
PREN	875.029	939.080	1.192.288	1.365.886	1.300.815	1.097.480	1.090.166	(7.314)	-0,7%
VLF	885.844	1.017.535	1.162.424	1.269.013	884.262	997.717	838.479	(159.238)	-16,0%
LJA			229.152	1.024.691	1.055.034	864.668	838.086	(26.582)	-3,1%
AMB			682.190	1.016.661	610.441	591.524	567.330	(24.194)	-4,1%
MCH		207.421	694.218	994.833	1.210.439	1.073.495	1.155.798	82.303	7,7%
GYG			316.055	863.584	757.335	574.914	410.614	(164.300)	-28,6%
IBA			77.242	716.119	585.515	343.599	343.352	(247)	-0,1%
STRC	213.076	436.916	529.476	602.469	544.221	508.773	552.528	43.755	8,6%
MTA		65.593	355.486	522.568	423.275	368.493	283.412	(85.081)	-23,1%
RIO		7.301	287.611	453.960	335.663	347.625	367.997	20.372	5,9%
FLO			24.670	83.797	60.051	11.963		(11.963)	-100,0%
QVD				76.291	452.878	475.978	512.789	36.811	7,7%
PTV				75.652	309.663	237.019	235.839	(1.180)	-0,5%
LTC				74.043	165.701				#DIV/0!
GUA				61.292	412.532				#DIV/0!
CHI				58.943	339.680	275.308	351.899	76.591	27,8%
ESM				87	215.181	196.353	239.245	42.892	21,8%
CUMB					209.652	415.091	371.815	(43.276)	-10,4%
AYA							117.549	117.549	#DIV/0!
Total general	12.084.783	13.185.903	17.314.899	20.355.566	20.839.300	17.940.310	19.132.582	1.192.272	6,6%
#agencias	7	10	15	21	22	20	19		

Existen agencias más afectadas por la situación del país, también por la venta a cias de Seguros, donde la venta ha decrecido casi 40% desde el 2015, existiendo marca como GM con -40% y Toyota con -31%. 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.

Tipo Cliente  COMPANIA S. UROS

Suma de PVP Neto	Año					
Marca 1		2.015	2.016	2.017	dis 17 vs 15	% 17 vs 15
ACC	10.278	12.353	8.385	(1.892)	-18,4%	
ACDE	2.980	12.025	10.248	7.269	243,9%	
GM	2.308.870	1.671.652	1.375.044	(933.827)	-40,4%	
HINO	120.041	57.851	34.815	(85.226)	-71,0%	
HYU	546.562	365.062	312.472	(234.090)	-42,8%	
KIA	468.588	270.604	145.458	(323.130)	-69,0%	
MAZ	448.855	399.665	249.213	(199.642)	-44,5%	
NIS	243.661	273.958	278.898	35.237	14,5%	
OTR	136.789	117.944	114.763	(22.026)	-16,1%	
REN	145.921	96.543	74.309	(71.612)	-49,1%	
SPI	12.843	10.734	9.294	(3.549)	-27,6%	
TOY	550.513	425.178	375.884	(174.629)	-31,7%	
TWN			62.008	62.008	#DIV/0!	
Total general	4.995.902	3.713.570	3.050.792	(1.945.110)	-38,9%	

Los descuentos que se dan en el mercado han aumentado entre 3y 4 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.

## CREDITO Y COBRANZAS

El nivel de Cartera vencida a Dic del 2017 está en niveles del 26%, si bien ha mejorado del 31% que estuvo en el 2015 y 28% del 2016, siguen unos 220.000 usd en zona de difícil recuperación. Se tiene una estructura adecuada del departamento, encontrando muchas oportunidades donde trabajar, por 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.

Se espera llegar a dic 2018 con una cartera vencida menor al 20%.

Etiquetas de fila	TOTAL CARTERA	TOTAL VCDO	de 1 a 90	de 91 a 180	mas de 181	% VENCIDO
AGENCIA	1.561.261	325.641	261.796	27.933	35.912	20,9%
LEGAL	137.760	137.760	-	2.495	135.265	100,0%
MAYORISTA	1.050.418	225.840	203.593	19.741	2.506	21,5%
SEGUROS	486.246	152.204	149.172	3.033	0	31,3%
Total general	3.235.685	841.446	614.561	53.202	173.683	26,0%
% / vencido	100%	26%	19%	2%	5%	

La situación de vencidos en compañías de Seguros está en 152 K, este canal está ya bajo control en el tema de cartera, y prácticamente está el 100% conciliadas esta cuentas

CANAL SEGUROS

Etiquetas de fila	Suma de TOTAL	Suma de VCDO.	% vencido
dic-16	783.831	418.239	53%
ene-17	739.512	327.191	44%
mar-17	755.852	294.775	39%
jun-17	566.542	164.022	29%
sep-17	495.000	136.486	28%
dic-17	486.246	152.204	31%

## ADMINISTRACION

En la estructura de Administración se han realizado 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, al mejorar la situación del país, iremos poco a poco reestructurando las agencias para tener las asistentes adecuadas y así poder liberar a los vendedores de trabajos administrativos y potencializar la venta.

## CONTABILIDAD Y TESORERIA

Las áreas de Contabilidad y Tesorería, están generando un buen resultado para la empresa, tenemos los Balances máximo el 3 día de cada mes y con una información veraz y efectiva que nos permite tomar decisiones adecuadas.

## RRHH

En el 2017 realizamos el cuarto año de estudio de compromiso con AON, donde seguimos en niveles bajos del compromiso organizacional (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. Hemos ajustado fuertemente el tema de comisiones y de multas, lo que ha restringido los ingresos del personal, esto sumado a salida de personal por irregularidades causadas, ocasiona inquietud en el ambiente. Si bien las ventas han crecido un 7%, el Gasto de Persona se ha reducido en casi 2%, particular que esperamos mantenerlo el 2018.

CAMBIOS DE PERSONAL EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS							
SECCION	2013	2014	2015	2016	2017	INCRE	OBSERVACIONES
AG. CUENCA	5	5	5	5	6	1	nuevo vendedor alternos
AG. GUAYAQUIL CENTRO	5	4	3	4	3	-1	ajuste entre agencias guayaquil
AG. GUAYAQUIL NORTE	4	4	4	3	3	0	
AG. IBARRA	4	3	2	2	3	1	se probó con vendedor talleres
AG. MACHALA	3	3	3	4	4	0	
AG. MANTA	3	3	2	2	2	0	
AG. PRENSA	3	3	3	2	2	0	
AG. RIOBAMBA	2	2	2	2	2	0	
AG. VILLAFLORA	4	4	4	4	3	-1	se eliminó asistente
AG. STO DOMINGO	3	3	3	3	3	0	
AG. AMBATO	4	3	3	3	2	-1	se eliminó asistente
CPD	35	50	43	48	49	1	un vendedor para la costa
AG. FLORESTA	3	5	5	0	0	0	
AG. LOJA	4	4	4	3	3	0	
AG. NKN	4	4	4	3	4	1	un vendedor adicional
AG. GUAMANI		2	0	0	0	0	
AG. LOS CHILLOS		3	2	2	2	0	
AG. LATACUNGA		2	0	0	0	0	
AG. PORTOVIEJO		3	2	2	2	0	
AG. ESMERALDAS		3	2	2	2	0	
AG. QUEVEDO		2	2	2	2	0	
AG. CUMBAYA			7	2	2	0	
AG. AYACUCHO					2	2	NUEVA AGENCIA GUAYAQUIL
TOTAL	86	115	105	98	101	3	

## MERCADEO

Las actividades y los gastos de Mercadeo se redujeron importantemente en el año 2017, de 278 k A 223. A continuación el detalle de la inversión realizada en Publicidad y Promoción.

GASTO EN MERCADEO				
CONCEPTO	2016	2017	dic 17 vs 16	% dic
INTERNET PAGINA WEB	68.646	74.268	5.623	8,2%
RADIO	55.534	44.058	(11.475)	-20,7%
ROTULOS / VALLAS / PLACAS/STANDS	21.379	17.861	(3.518)	-16,5%
ASESORIA MERCADEO	11.983	23.868	11.885	99,2%
EVENTOS CONVENCIONES Y FERIAS	22.605	12.827	(9.778)	-43,3%
PUBLICACION EN PERIODICOS	29.347	5.898	(23.449)	-79,9%
POP/CATALOGO/FOLLETO/IMPRESION/AGE	7.796	20.082	12.286	157,6%
PROGRAMA FIDELIZACION	20.104		(20.104)	-100,0%
PUBLICACION EN REVISTAS	11.433	2.000	(9.433)	-82,5%
ACTIVACIONES / BTL	6.435	5.261	(1.174)	-18,2%
TELEVISION	8.250	250	(8.000)	-97,0%
ARTES Y PRODUCCION	5.026	3.361	(1.664)	-33,1%
COMISION AGENCIA PUBLICIDAD	6.900		(6.900)	-100,0%
REGALOS DE PROMOCION/PROMOCIONALES	2.897	13.488	10.591	365,6%
Total general	278.334	223.223	(55.111)	-19,8%

En el 2017 la empresa enfocó gran parte de su presupuesto en aspectos digitales, en radio y foco actividades promocionales directas para los clientes y rebates por compra de volumen en el canal mayorista. .

#### 4. ANALISIS FINANCIERO

En el negocio de Repuestos, Mansuera creció más del 5% la venta del 2017, con un margen del 24%2, el cual es aún menor que el del 2015, pero se acerca al 25% que es el margen esperado para este negocio.

Los repuestos originales ( excepto Toyota ) han sufrido una reducción constante de su margen bruto, pero han sido compensados por la venta de repuestos alternos que tienen un mayor margen bruto, pero demandan mayor inversión en capital de trabajo tanto en inventario como en cuentas x cobrar.

	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	INCRE
<b>INGRESOS</b>	14.367.888	19.568.498	22.356.866	23.346.565	27.172.252	19.743.502	-27%
Repuestos	13.350.564	17.715.504	20.908.750	21.743.445	18.784.235	19.693.502	5%
Motos	1.017.324	1.852.994	1.448.115	1.603.120	1.251.025	50.000	-96%
VEHICULOS					7.136.992	0	
<b>- Costo de ventas</b>	10.933.798	14.772.033	16.573.597	17.045.511	22.247.210	14.974.584	-33%
Repuestos	10.064.784	13.290.050	15.483.549	15.833.863	13.904.079	14.914.361	7%
Motos	869.014	1.481.983	1.090.048	1.211.648	1.237.039	60.224	-95%
VEHICULOS					7.106.092		
<b>= Utilidad bruta en Ventas</b>	3.434.091	4.796.465	5.783.269	6.301.054	4.925.042	4.768.917	-3%
MARGEN REPUESTOS	24,6%	25,0%	25,9%	27,2%	26,0%	24,3%	-7%
MARGEN MOTOS	14,6%	20,0%	24,7%	24,4%	1,1%	-20,4%	-1929%
MARGEN VEHICULOS					0,4%		
<b>MARGEN TOTAL</b>	<b>23,9%</b>	<b>24,5%</b>	<b>25,9%</b>	<b>27,0%</b>	<b>18,1%</b>	<b>24,2%</b>	<b>33%</b>

Adjunto el cuadro de la evolución de gastos, donde se ve una reducción del 2%, a pesar de haber realizado una fuerte provisión de obsolescencia

Gastos Generales	año 2012	año 2013	año 2014	año 2015	año 2016	año 2017	INCRE
Gastos del Personal	1.440.317	1.762.457	2.111.919	2.354.977	2.082.307	2.068.975	-1%
Recursos Materiales e insumos	14.342	7.938	7.197	10.341	3.128	0	-100%
Mantenimiento	55.815	113.369	89.887	61.923	48.867	61.704	26%
Servicios Públicos	64.516	107.775	139.919	151.005	128.401	123.917	-3%
Suministros	102.806	158.990	161.703	156.947	83.921	91.754	9%
Consultoría Externa	105.916	117.960	17.240	24.747	14.543	9.505	-35%
Servicios de Terceros	718.105	919.463	1.219.584	1.328.822	1.122.079	1.112.882	-1%
Viajes y Relac. Públicas	105.660	113.472	117.894	124.795	112.674	121.214	8%
Publicidad y promoción	56.089	265.061	499.360	505.322	278.334	223.223	-20%
Cuotas contribuciones y donaciones	4.313	5.003	7.875	8.676	10.202	9.561	-6%
Impuestos Fiscales y Municipales	33.025	29.672	34.315	60.610	69.326	47.185	-32%
Arriendos	79.306	142.380	216.831	287.321	263.488	240.623	-9%
Seguros	10.516	2.774	25.687	20.343	18.761	11.906	-37%
Gastos de Clientes	11.905	33.300	19.434	34.238	13.930	277	-98%
Amortizaciones	30.022	12.490	45.709	47.521	26.857	5.283	-80%
Depreciaciones	8.633	26.874	58.650	108.253	148.090	118.259	-20%
Bajas y Reservas	168.992	73.908	103.304	201.317	61.487	192.842	214%
Autoconsumos	14.607	10.472	18.144	19.377	41.953	8.846	-79%
Otros Gastos	16.236	-5.874	819	512	-13.508	-15.067	12%
<b>Total Gastos</b>	<b>3.041.121</b>	<b>3.897.484</b>	<b>4.895.473</b>	<b>5.507.047</b>	<b>4.514.841</b>	<b>4.432.888</b>	<b>-2%</b>

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 Acdelco, 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 2%, a pesar de haber subido el gasto de provisión de inventario y de cuentas x cobrar.

El nivel de gasto total que debe tener la empresa es máximo 365.000 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 23%, la empresa tendrá utilidades de mínimo 600 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 del 10 al 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 2.45 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 600.000 usd. Con las importaciones de Acdelco y de productos de colision de Taiwan, la empresa está demandando 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 0.8 a finales del 2017 ( tomar en cuenta que en el 2017 se distribuyó dividendo líquidos por 500 k ) , lo cual nos permite estar sólidos en momentos difíciles de la economía ecuatoriana y nos facilitará el desembolsos de los bancos en caso de requerirlo.

- **INVENTARIO**

El nivel de inventarios de repuestos está en 120 días a finales del 2017, siendo 89 en genuinos y 240 en alternos / importados, siempre existen oportunidades de mejora, especialmente en a). inventario en marcas de repuestos de pobre abastecimiento como KIA, Hyundai y Renault ,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 f) la venta en productos importados se

debe volver más regular y de esta manera el nivel de inventario de importados podría bajar unos 30 días. 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 2017

- **CARTERA**

El índice de rotación de cartera de repuestos se mantiene en niveles de 87 días y la cartera vencida está en el 26,2% de la cartera total. Estos dos indicadores si bien han mejorado, difícilmente llegarán a niveles mucho más bajos, ya que el tipo de negocio en el que nos desarrollamos nos obliga a vender a 30/60/90 días y los clientes siempre se toman unos días adicionales para cancelar.

Debemos destacar que la cartera de difícil recuperación está cercana a los 200 k y dicho valor lo tenemos provisionado, el proceso está controlado y no debería aumentar con el tiempo.

En el 2018 entraremos más agresivamente al mercado de talleres y lubricadoras, donde si bien la cartera estará más atomizada siempre existirá más cartera vencida y más costo en recuperación de la misma.

- **RENTABILIDAD**

El margen neto de la empresa antes de Imp y Participación Trab sube de 1.4% a 2% , luego de participación trabajadores e impuestos a la renta queda en apenas 1.24% . Esta baja rentabilidad debe ser mejorada vendiendo mayor volumen a cliente final y talleres y vendiendo más repuestos alternos, ya que la venta de genuinos ( excepto Toyota ) tienen un margen que cada día es menor por los altísimos descuentos otorgados en el mercado.

Estamos tratando que con la venta de Acdelco/ Taiwan/ Spicert/ Alsin se mantenga el margen bruto total, pero para esto tiene que aumentar la venta directa en nuestros almacenes donde el margen es mayor al 30%, 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.

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

El Directorio de la Empresa luego de revisar la estructura de financiación del balance y la necesidad de fondos, propone repartir el 100% de utilidad disponible a los accionistas.

El Gerente General Sr. Diego Ponce Castro presenta a los señores accionistas un cuadro donde se indica que el saldo de utilidad del ejercicio económico del 2017 fue de US\$375,235.70; el 15% para reparto a empleados es de US\$56,285.36; el valor de Impuesto a la Renta es de US\$81,949.06. (desglosado en Impuesto a la Renta corriente US\$117,949.06 y diferido - US\$36,000)

El saldo de la utilidad luego de impuestos es de US\$ 237,001.28 Se calcula como Reserva Legal el 10% que es US\$ 23,700.13. La Utilidad Libre para el reparto de Accionistas es de US\$213,301.15 y se propone repartir 100% de dividendos.

DETALLE	2017
UTILIDAD CONTABLE	375
15% EMPLEADOS	-56
IMPUESTO RENTA	-82
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	237
10% RESERVA LEGAL	24
<b>UTILIDAD A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>	<b>213</b>

## 5. PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2018

Fondo Monetario Internacional (FMI), pese a haber mejorado sus perspectivas de crecimiento, se muestra más cauto y, proyecta un ligero crecimiento de 0,2% en 2017 y de 0,6% en 2018. El telégrafo.

El déficit fiscal fundamentado en el exceso gasto público genera una necesidad de financiamiento, la cual se convierte en un reto para el Gobierno para mantener una cierta estabilidad en el país.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos en lo que el Ecuador debe trabajar en 2018 giren en torno a:

- Aplicación de medidas efectivas de ajuste, dada la dificultad de sostener cuentas fiscales.
- Reducir los niveles de endeudamiento, debido al elevado nivel de servicio de la deuda y a la imposibilidad de mantener un modelo que dependa de este rubro.
- Generación de incentivos y confianza para las empresas.
- La empresa privada necesita incursionar invertir en nuevos negocios, y se debe poner énfasis en seguridad jurídica que permita proporcionar al inversor reglas claras que motiven a la empresa.
- Fomento del comercio exterior, mediante un mejor acceso de los productos a otros mercados y la revisión de medidas de control comercial que traen beneficios de muy corto plazo pero complican el desarrollo del país y su situación a nivel internacional.
- La volatilidad del precio del petróleo que se proyecta será mayor en 2018
- Poner un freno a la corrupción

Nuestras primeras importaciones de latas y faros de Taiwan 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. Se espera aumentar el portafolio de Acdelco de 300 sku a dic 2017 a unos 800 a finales del 2018. Además se espera incursionar agresivamente en Lubricantes y Baterías.

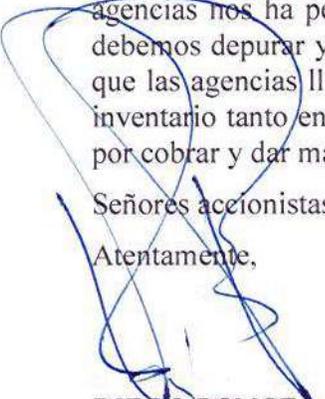
Existen otros proyectos que se está trabajando, para aprovechar que Mansuera es la empresa de repuestos con mayor y mejor cobertura en el Ecuador.

### 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**