CHANGAN

Informe de Gerencia General
Febrero 2020

Estimado Señor Carlos Larrea Palacios y señores Directores de Yangtsé motors S.A.

Conforme lo comentado en mi carta de renuncia que le hice llegar en días pasados y ratificando mi gratitud y respeto a todos los Directores de Yangtsé Motors S.A., me permito detallar este informe de labores y en este caso es más una bitácora de arranque de un proyecto que nació hace unos pocos años.

1) Antecedentes 2017

A mediados de Julio de 2017 fuí invitado por los grupos Vazquez, Baca y Carlos Larrea, para ser parte de este gran proyecto, traer una nueva marca china a Ecuador llamada Changan.

El diseño del proyecto me indicaron sería una empresa constituída en junio del mismo año llamada Yangtsé motors S.A. la cual sería el Importador y a su vez tendría como concesionarios a las empresas Nexumcorp y Carlos Larrea.

En la primera etapa en agosto del mismo año lo primero que hice es preparar tres informes importantes para que se apruebe por los directores:

a) Propuesta de marca
b) Arquitectura financiera
c) Estructura organizacional

Los mismos impresos los incorporo a este informe y me permito hacer algunos apuntes de cada uno:

A) Propuesta de marca

- El mercado en el año 2017 estaba compuesto por alrededor de 70 marcas activas de las cuales las 15 primeras tenían el 95% de participacion del mercado, dentro de estas 15 había 4 marcas Chinas (great wall en 4to, Chery 12do, JAC 13ro, Dongfeng 14to).
- Jac pasajeros había empezado a ensamblar en Ecuador
- El SOM de Marcas Chinas era del 11,4%
- El 82% de las ventas de marcas chinas eran 64% Ambacar y 18% Cinascar actualmente Maresa (Hoy tienen entre Ambacar y Maresa el 63% de las ventas de marcas Chinas)
- En cuanto a la propuesta de la marca Changan se establecía nacer como una marca de Prestigio, es decir con presencia sólida y con productos de calidad.

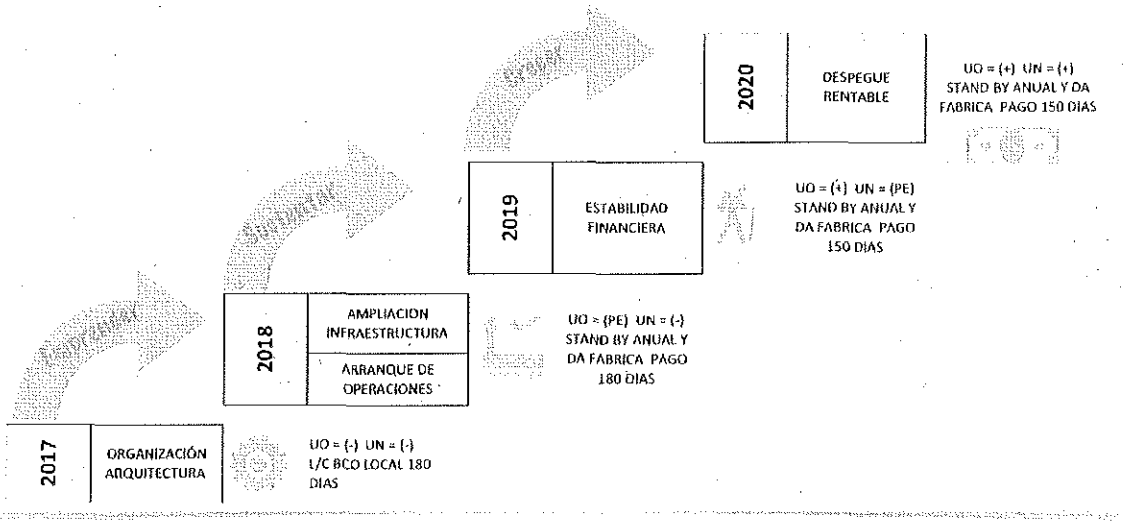
MATERIAL ECOLÓGICO

- Muy orientada al desarrollo de comunidad y la venta de producto integral como estrategia de comercialización.
- El Test drive como factor experiencial de los clientes se definió como parte integral de la estrategia, para romper la barrera de la objeción del origen.

- Se proponía en el Road Map comercial ser parte del Top20 en el 2020 y parte del Top 10 en el 2022 (ya en el 2019 fuimos la marca 16 del mercado)

B) Arquitectura financiera

- Se previa tener para el año 2018 (8) puntos de venta distribuidos: 2 en *Quito, 2 en Guayaquil y 2 en Provincias*



- Asi mismo se previa tener utilidad neta a partir del año 2020 (Lámina Etapas de Desarrollo)

C) *Estructura organizacional*

- En el mapa de Canal de Ventas se hablaba de tener concesionarios propios (Nexumcorp/Carlos Larrea) en las Zonas principales y terceros en Plazas especificas de provincia
- Se hablaba de tener 3 tipos de concesionarios en todo el país, pequeños, medianos y grandes, asi mismo 1S de ventas y 3S con taller y repuestos.
- Se estableció una estructura de personal modular que para atender el 2018 se previa de 9 personas y el soporte del back office de todas las tareas adicionales por parte de Casabaca.

En agosto del mismo año se realizó con varios Directores la visita a Changan International donde fuimos recibidos por el señor Xiao (Vice GM) para analizar conjuntamente el Plan de arranque de la marca y sus proyecciones.

MATERIAL ECOLÓGICO

Estoy adjuntando a esta informe impresión "original del viaje", pero se pueden ver claramente que los retos que nos poníamos no eran simples, con el 82% de las ventas de marcas chinas concentradas en dos grupos, ambos con mas de 14 años de presencia en el mercado ecuatoriano, el Grupo Roldan con mas de 8 años de presencia, se veía llegar con fuerza principalmente con su producto pick up y sus vehículos FAW, abajo estracto de plan de ventas presentado en china:

Year / Sales Proposal (Units)	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Without New Benni & Pick Up	60	750	1,000	1,200	1,500	2,000

Detallo a continuación el primer Canvas estratégico de la marca, donde se puede apreciar la estrategia de calidad como eje central, la visión de desarrollar una red a nivel nacional por etapas y los planes de ventas hacia futuro, consolidándose la marca en el 2022.

MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA - GRUPO BACA
Basado en: Terry Hill y Canvas

EMPRESA: *YANGTSÉ MOTORS S.A.*

VALORES CORPORATIVOS (A) *1) RESPETO POR LAS PERSONAS* *2) MEJORAMIENTO CONTINUO*

MISION (B)

Construir la primera marca China valorada por su calidad.

VISION (C)

Vender 1.500 vehículos en el año 2022 (1.5% Market Share Global y 10% Market Share marcas Chinas)

OBJETIVOS CORPORATIVOS (D)

.- Nacer como una marca enfocada a la calidad, a precios competitivos (no la más barata).

OBJETIVOS ESTRATEGICOS (E)

.- Desarrollar una red sólida y relevante de concesionarios en todo el país (por etapas)

.- Usar todas las posibilidades de economía de escala que la unión de los socios nos brinda (Grupo Baca - Grupo Vazquez - Carlos Larrea)

.- Desarrollo de Producto Integral - Comunidad de valor

Key Partners (Alianzas Clave Proveedores Socios)	Key Activities (3) Actividades Clave *Procesos*	Value Proposition (2) *Propuesta de Valor* *Diferenciadores*	Customer Relationship (4) *Relación con Clientes*	*Segmentos de Mercado/ Clientes*
1) Medios *.- ATL* *.- Digital* *2) Embajadores de marca* *3) Grupo Baca / Grupo Vazquez / Carlos Larrea*	*1) Propuesta de marca* *2) Homologación* *3) Forecast* *4) Presupuestos / Flujos* *5) Posventa* *6) Desarrollo estructura integral y back office*	*1) Retoma garantizada (tabla Changan de Precios Futuros).* *2) Asociación con marcas vanguardistas (comunidad).* *3) Medios digitales (forma de llegar)*	*1) Comunidad interactiva* *2) Redes Sociales* *3) ISC*	*Cliente innovador, que le gusta apostar al futuro, muy cercano a la tecnología y "valora su marca" sobre todo por la calidad y por el respaldo que sostiene su inversión.*
	Key Resources (8) *Infraestructura*	Channels (7) *Básicos*	Channels (5) *Canales*	
	1) Asegurar la calidad con más adecuados sistema de valor (RH, logística, etc) *2) ISSS* *3) CKD* *4) MPI* *5) Back office*	*1) Crédito directo* *2) Retoma del auto inicial (trade-in)* *3) Garantía 5/100 pasajeros y 4/100 en comerciales* *4) Precios competitivos*	*1) Red nacional* *2) Redes sociales / internet* *3) Socios de negocios (B2B)*	

Macro Key Performance Indicators (10) ***Indicadores Macro clave***

.- Margen Vehículos
.- Margen Repuestos
.- ISC
.- Margen Operacional
.- Margen Neto

.- Market Share
1) General
2) Chino

.- Costo de obtención de clientes

Cost Structure (9) ***Estructura de Costos***

.- Business Plan

Revenue Streams (6) ***Fuentes de Ingresos***

1) Ventas vehículos 2) Ventas repuestos

HERRAMIENTAS

MATERIAL ECOLÓGICO

2) Arranque de operaciones 2018

Aunque inauguramos el primer concesionario Changan Nexumcorp en la ciudad de Guayaquil a mediados de Diciembre de 2017, las operaciones formalmente con el equipo de ventas completo estuvo para inicios de enero 2018.

Las aperturas de los puntos de venta sufrieron en la mayoría de los casos retrasos asi las cosas:

Ambato estaba previsto para arrancar en enero, se aperturó en marzo
Quito 10 de Agosto estaba previsto en febrero y se abrió en Abril
Santo Domingo previsto para marzo se abrió en Junio
Eloy Alfaro previsto para julio se abrio finalmente en Octubre
Cuenca fue un caso especial que se pudo abrir antes de lo previsto, estaba en el plan para Septiembre y se abrió en Junio.

El desfase de las aperturas de los puntos afectó el plan de compras de los concesionarios, llegando el cumplimiento del plan Total al 70%, lo que generó que los inventarios del Distribuidor aumenten por encima de lo planificado con unidades año modelo 2019 principalmente.

En el 2018 dos efectos importantes que se generaron fue la rotación de equipos de venta, principalmente en las ciudades de Guayaquil y Quito, y al contrario la consolidación y estabilidad de los puntos de provincia (Ambato, Santo Domingo y Cuenca). La plaza que mayor desfase ha dado desde el 2018 contra sus presupuestos de venta y por ende de compra es Guayaquil que después de alcanzar las 40 unidades cayo a niveles de 18 und promedio al segundo semestre.

Adjunto encontrarán el informe de la Gerencia Comercial donde se puede apreciar con mayor detalle todo el trabajo realizado en la apertura de canales: Retail, connect (venta digital) , exonerados y Flotas.
Resultados de ventas retail año 2018 por modelos:

- **Ano 2018:**

FAMILIA	2018												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ALSVIN													0
CS15	13	-1	28	38	46	48	36	37	28	32	36	37	378
CS35	8	12	18	20	21	9	25	15	9	26	21	19	203
CS55								5	14	24	18	10	71
CS75	4	3	7	3	3	6	2	4	1	2	2	4	41
STAR 5													0
STAR 5 CARGO						6	9	4	9	8	11	9	56
STAR 5 PICK UP						8	15	5	15	12	7	9	71
TOTAL	25	14	53	61	70	77	87	70	76	104	95	88	820

MATERIAL ECOLÓGICO

En cuanto a Marketing el lanzamiento oficial de la marca por medios masivos se realizó el 4 de marzo de 2018, previamente se hizo proceso de selección de agencia donde fue seleccionada como agencia integral Rivas, esto fue tanto para medios, digital y R&P.

La campaña fue presentada previamente en China a la marca y les gustó mucho, todo el material audiovisual fue grabado en Ecuador y reposa en los archivos del area.

El modo de exhibición de la marca igual se desarrolló a traves de medios audiovisuales, todo el material de cada uno de los modelos y sus especificaciones fue grabado en Ecuador y generó gran impacto a nivel nacional e incluso fue replicado y utilizado en otros paises de la región.

Obtuvimos varios premios desde el arranque de operaciones de la marca en Ecuador, entre otros por el desarrollo de la identidad corporativa, la cual fue modernizada y adaptada a las nuevas realidades, hoy en dia se la está aplicando en varios paises del mundo y se ha convertido en un nuevo estándar, por posicionamiento de marca y por estrategia de marketing entre otros.

Dentro del portafolio estaba previsto el lanzamiento de 3 vehículos comerciales star5: 2 modelos y 1 Star9 que es una Van de pasajeros, previo al lanzamiento del los vehículos realizamos pruebas de desempeño en China y de altura en la ciudad Boliviana de La Paz, en esto recibimos mucho apoyo de Carlos Larrea P junto al equipo de Yangtsé motors. Al final de las pruebas se determinó que tanto la van de carga como la pick up (mini truck) tenían un desempeño adecuado pero lastimosamente la Van de pasajeros no llenó las espectativas y sin embargo que era el segmento mas grande en ventas, no tomamos el riesgo de traer un producto del mismo nivel de calidad y desempeño acorde a la propuesta de marca.

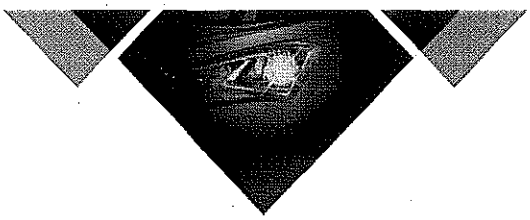
Desarrollamos un sub producto de star5 mini truck con equipamiento de furgón desde fábrica lo que permitió ofrecer un vehículo interesante, competitivo e incrementar la venta de este modelo Star5 pick up.

Se lanzó en Agosto la SUV CS55 con una gran espectativa de ventas, pues es un modelos moderno y cumple con los 3 pilares de la marca: Seguridad al máximo, tecnología de punta y responsable con el medio ambiente, teníamos una espectativa de superar las 30 unidades por mes, para esto se elaboró la campaña publicitaria localmente y se hicieron acciones en punto de venta. El mercado de este segmento fue particularmente agresivo a finales de año y no se detuvo durante el 2019, los líderes tenían precios de

MATERIAL ECOLÓGICO

USD 32.000 y versiones básicas de USD 30.000, pero fueron bajando sus precios agresivamente hasta ofrecer hoy en dia versiones desde USD 26.000 y las mas equipadas por debajo de los USD 29.000.

El esfuerzo de marketing igual se vió sobrecargado en las dos ciudades grandes, puesto que la inversión en provincia era mucho mas eficiente, siendo Guayaquil la que por sus contínuos cambios y rotaciones requería mayor actividad y por ende inversión, siendo la ciudad con el costo de adquisición de clientes mas alto para la marca,

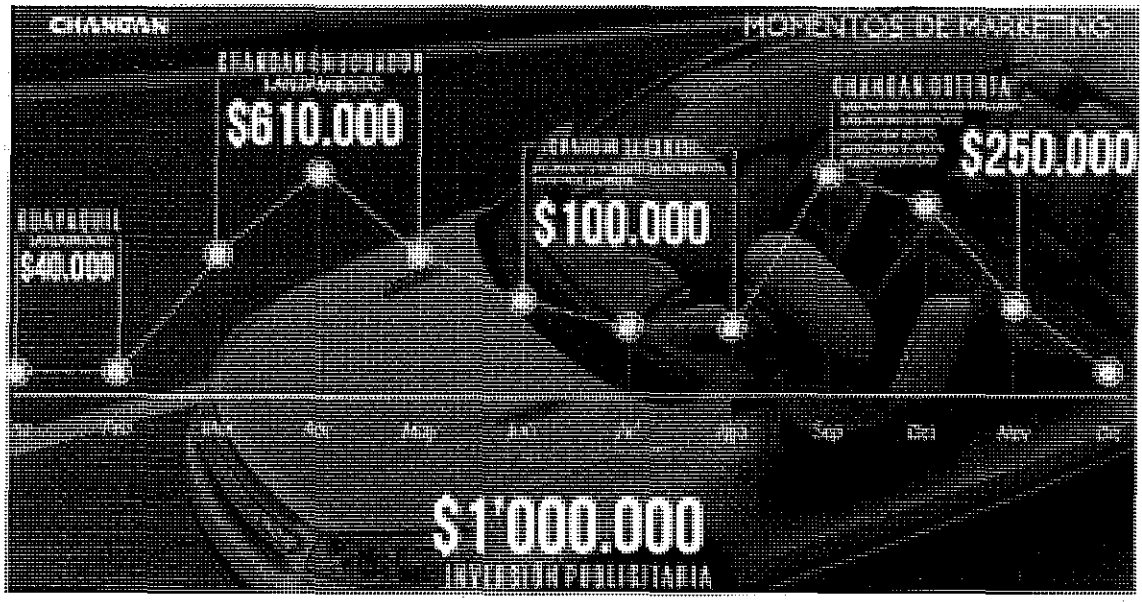


ARQUITECTURA DE MARCA

SLOGANTO: LUCHADORES E INNOVADORES
DIFERENCIACIÓN: CALIDAD Y ESTRATEGIA DE PRODUCTO INTEGRAL
CALLCORÍA: MARCA PRESTIGIOSA
PROPUESTA DE VALOR: *LA MARCA CHINA MÁS VENDIDA EN EL MUNDO.*
DECLARACIÓN DE MARCA: PRECIO COMPETITIVO, NO SER EL MÁS BARATO FRENTE A OTRAS MARCAS CHINAS.
HISTORIA RELEVANTE: SOPORTADO POR 3 DE LOS GRUPOS MÁS RECONOCIDOS EN EL MERCADO AUTOMOTOR ECUATORIANO
PERSONALIDAD: DISRUPTIVA
ARQUETIPO DE MARCA: MÁGICO Y AMIGABLE - AYUDA A OTROS A OBTENER EXPERIENCIAS MEMORABLES Y AMIGABLE CON EL MEDIO AMBIENTE.
DIRECCIONAMIENTO DE MARCA: CALIDAD

Se desarrolló durante el 2018 la arquitectura de marca y se unificó el relato (storytelling) para poder hablar con todos los medios y contactos en general sobre la historia de la marca y de Changan en Ecuador. Una limitación fue no poder usar el respaldo de los Grupos abiertamente o en publicidad, como si lo pudieron hacer marcas como BAIC (Automotores y Anexos), GAC , etc.

MATERIAL ECOLÓGICO



Se lanzó la marca y sus 3 primeras SUV, las cuales aparecían en el comercial, ademas durante el año se participó el los Auto shows de Quito y Guayaquil, asi mismo se lanzó la SUV CS55 que exigia un esfuerzo importante poque elevava la oferta de ticket de la marca a los USD 29.900, en un momento donde las marcas chinas se habian enfocado de SUV de hasta USD 23.000 y en un segmento donde las competencias Coreanas y de Chevrolet lograban fuertes volúmenes. La inversión total de publicidad del año 2018 fue de cerca aUSD 900.000 y abarcó material audiovisual de la marca, campañas, fees de agencias, material POP, etc.

La incorporación de la Responsabilidad Social Corporativa al ADN de la marca (arquitectura), ayudó mucho en darle una imagen actual y lograr mucha empatía con los nuevos consumidores, así mismo el Retorno a la publicidad via Free Press se duplicó, logrando durante el año 2018 USD 1 de inversión y USD 1.5 de free press, ya la relación para el año 2019 fue 1:2 es decir recibimos el doble de la inversión via Free Press, especialmente enfocado a hablar de nuestros programas de RSC orientados en 3 sellos:

Ecovalor : Cuidado por el medio ambiente, en este caso trabajamos muy de cerca con Eko Caucho y desarrollamos una linea completa de accesorios de caucho reciclado, lo incorporamos como parte del journey (proceso de venta) para que se destaque cuantas llantas representaba cada uno de los elementos que se pueden observar conjuntamente con los vehículos, moquetas, PAD de carga para los mini trucks y las Vanes, fueron algunos de estos elementos.

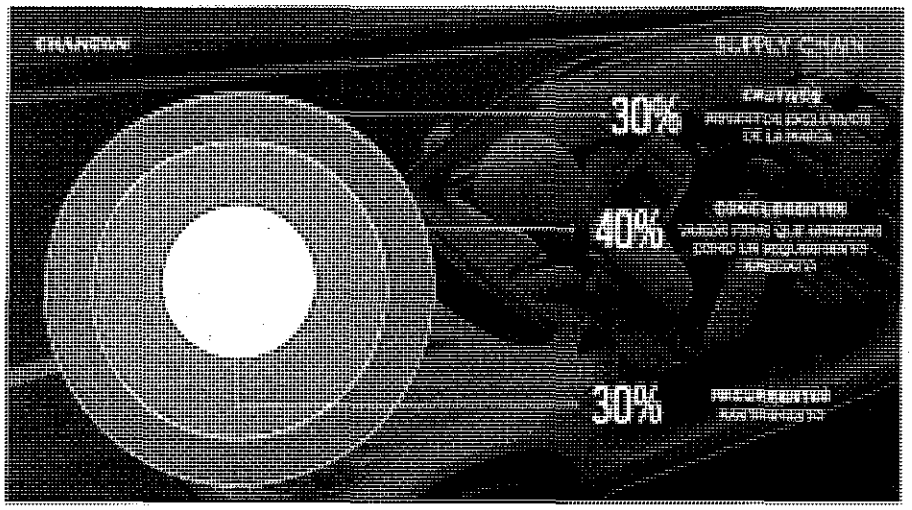
Comunidad: Nos enfocamos en apoyar a difundir emprendimientos nacionales sobre todo en el area de comunidad, desarrollamos un programa en Youtube que tubo gran aceptación, superando las 220.000 vistas algunos capítulos, viajamos junto al CS55 donde se puede ver el desempeño y tecnologia del vehículo a diferentes partes del Ecuador, buscando generar esa empatía con la marca e identificánndonos como emprendimiento de calidad. Fuimos la primera marca en Ecuador en entregar autos a domicilio, logrando un impacto sobre las 260.000 vistas la entrega en redes sociales.

MATERIAL ECOLÓGICO

Fair trade: Trato justo, se posicionó a Changan como una marca que se preocupa por la seguridad de todos los ecuatorianos y de hecho fuimos reconocidos como la marca china mas segura en el tracking de marcas que realizamos en el año 2019, buscamos que el cliente se sienta tranquilo de hacer negocios claros en nuestros concesionarios.

En cuanto a posventa, los primeros pasos los dimos conjuntamente con El Back office de Casabaca, en cuanto al análisis de las partes y piezas para construir el stock inicial, asi como definir los estandares de servicio de la marca.

Se implementó el esquema de Top 100 que es un modelo predictivo para el manejo de repuestos y el esquema de atención de servicio para prever unidades de clientes que se encuentren inmobilizadas (VOR)



Ha sido una preocupación constante la atención desde fábrica a las órdenes de repuestos y aunque se ha tenido una importante mejora, todavía se debe trabajar con Changan Int., los tiempos de despacho principalmente los navieros son muy extensos llegando a niveles de 6 meses, incluso los embarques aéreos con más de 40 días.

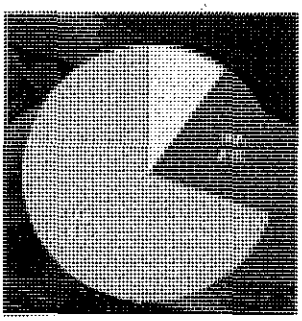
Como regla de seguridad con cada modelo lanzado se ha importado al menos 2 pedidos aereos con piezas de mayor rotación y posteriormente vía naviero se ha sustentado el inventario de otros elementos, principalmente colisión y mecánica.

Si bien no ha existido grandes novedades en cuanto a falencia en repuestos y garantías, esta ultima principalmente se ha ocasionado en temas de estética (pintura, bumpers, etc), También se ha presentado en radios de casi todos los modelos, pero cabe destacar que la fábrica ha solucionado y solventado los inconvenientes.

Al momento por el tema del coronavirus en China, existe retraso en los envios de repuestos, dado que aún no han retornado a trabajar en las empresas del año nuevo chino, esto ha ocasionado localmente que queden 2 unidades nuevas que han sido donantes de repuestos, con las partes ordenadas a fábrica, asi mismo han aumentado las regulaciones desde china para elementos de seguridad como Air Bags, los cuales

MATERIAL ECOLÓGICO

deben cumplir un proceso complejo para ser enviados por via aerea, hay que prever un aumento de stock de este tipo de componentes y abastecerse via naviero.



En cuanto al abastecimiento la mayor cantidad ha sido a traves de embarques navieros, un 20% de las ordenes del año 2018 fueron via aereo y 10% courier.

3) *Primer año de operaciones plenas 2019*

El 2019 arrancó con un importante inventario MY19 debido a la caida en ventas del concesionario Nexumcorp focalizado en Guayaquil y concesionario Eloy Alfaro que terminaron por debajo del 70% su cumplimiento del plan (Plan original 1570 vs 1005).

Hubo marcas como KIA, Chery y otras que salieron con publicidad de año modelo 2020 muy temprano, prácticamente desde marzo, con precios muy agresivos.

Me atrevo a decir que el año 2019 lo agresivo del mercado en cuanto a los descuentos por año modelo era lo mas parecido a una depreciación acelerada del inventario, como nunca se pudieron ver bonos de USD 4.000, modelos que bajaron de USD 31.000 a USD 27.000 caso Mazda 3 ó Chery que se cruzó en una guerra de precios y ventas con GW entre Tiggo 2 vs M4, bajando el ticket del segmento de USD 20.000 a USD 16.000.

Los inventarios de las marcas tuvieron picos históricos, a mediados de año ya se hablaba de mas de 5 meses de inventario, las Almaceneras no abastecían la capacidad y había en muchos casos que esperar con las unidades en puerto más allá de lo habitual, lo que *generó extracostos logísticos.*

Durante el 2019 otro factor común fue la rotación de los equipos de Guayaquil y Quito, principalmente Eloy Alfaro, esto bajó la productividad por asesor a 3 unidades en el momento más critico, además con la pérdida de las capacitaciones invertidas en los asesores; el 45% de los vendedores (12 de 26) realizaba más del 80% de las ventas.

Hacia finales del 2018 empezamos a trabajar muy enfocados hacia la venta en entorno digital, ya en el 2019 se consolidó los procesos, asi las cosas el 26% de las ventas fueron *realizadas a través de este canal (347 und) con tasas de cierre que duplicaban al retail* habitual (20% promedio y picos de hasta 30%)

MATERIAL ECOLÓGICO

- **Año 2019:**

FAMILIA	2019												
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ALSVIN							36	39	38	25	31	29	198
CS15	51	38	39	29	31	57	60	37	38	16	21	19	436
CS35	8	10	23	18	19	16	15	18	18	11	12	14	182
CS55	16	24	22	13	22	29	14	7	24	14	19	12	216
CS75	5	2	1	2	2	2	0	7			3	1	25
STAR 5		7	3	2	5		11	15		11	19	3	76
STAR 5 CARGO	7	13	11	-5	7	10	8	9	1	6	5	7	79
STAR 5 PICK UP	10	13	1	21	28	16	13	1	13	12	2	5	135
TOTAL	97	107	100	80	114	130	157	133	132	95	112	90	1347

Las ventas de Changan crecieron un 64% vs un mercado que cayó 4%, por modelos siguieron liderando las ventas CS15 pero con apenas un 15% de crecimiento y en un *segmento que fue muy duro evacuar las unidades MY 19 por lo agresivo* de las promociones de Chery, GW e incluso JAC Pasajeros.

El segmento de CS35 se pulverizó debido a la guerra directa entre Chevrolet Scross y Hyundai Creta, en este segmento un actor fuerte fué Souest que bajó el precio del modelo DX3 a niveles de producto CS15, esto por cuanto Ambacar estaba ya liquidando la marca Zotye y concentrándose en Souest como la marca de apoyo, usando para todos los fines sus 42 puntos de venta a nivel nacional.

CS55 no pudo venderse en los volúmenes planificados, se incorporó la version AT casi con el mismo equipo y similar precios que la MT y esperábamos que genere una gran reacción, pero lo agresivo de las promociones de Chevrolet SZ y Kia Sportage donde se dieron baja de precios por encima de los USD 4.000 afectó nuestras ventas, basicamente por una relación de fuerzas de posicionamiento de marcas.

Se realizó el lanzamiento del automovil V3 logrando en poco tiempo ventas equivalentes a competidores Chinos con 4 veces más infraestructura de red, caso Arrizo con 30 Puntos de venta, es un vehículo que puede llegar a vender 100 unidades al mes por sus características y calidad, pero que necesita de una mejor red y consolidarse en el segmento mas peleado del mercado, donde marcas como KIA dieron una dura pelea incorporando versiones de menor precio e incluso modelos importados desde China con precios muy agresivos.

Star 5 pick up se consolidó como lider en su segmento, pero igual con ventas marginales en relación a su mercado potencial, este modelo quedó en un limbo reglamentario de aplicación del ESC (control de estabilidad) para vehiculos MY20 debido a que no se lograba tener claro la interpretación al respecto de la ANT que por su clasificación exigia el equipo a vehículos de carga, pero excluía a los de pasajeros. Fue necesario reexportar unidades MY20 de este modelo para no correr riesgos, de las cuales quedan tan solo en Regimen 70 (3) unidades que se deben negociar con fabrica para que Colombia posiblemente las pueda recibir, *Xavier Borja esta a cargo del proceso.*

MATERIAL ECOLÓGICO

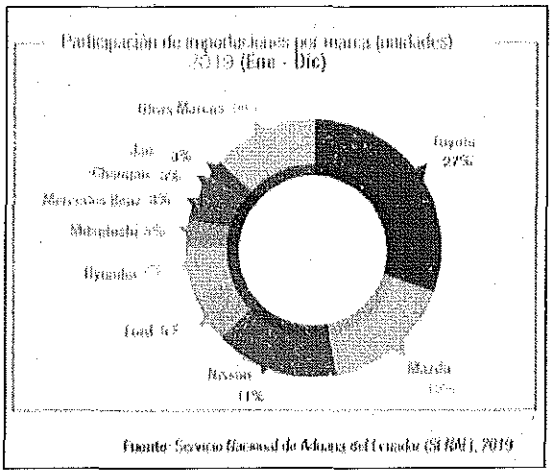
Para no perder la venta de oportunidad de este modelo se importaron 400 unidades para la venta del cierre de 2019 y lo que se pueda alcanzar en 2020 y asi no perder un producto que apoya con margen y volumen de unidades. Dato importante es que hasta diciembre de 2019 no se habrían exportado unidades de las competencias desde China incluido Chevrolet N300, modelo del cual se venden 500 und por año, se debe aprovechar este momentum de oferta durante el primer semestre del 2020.

Octubre 2019, fue el mes mas duro para la industria y para la marca, el volumen fue menor incluso al mismo mes del año pasado y el último trimestre cuando ya se esparaban ventas sobre las 150 unidades el promedio no alcanzó las 100.

Si bien las ventas crecieron en un 64% las compras de los concesionarios apenas crecieron por debajo del 30%.

Plazas como Guayas para Changan crecieron apenas un 13% vs el año pasado, muy por debajo del 64% de la marca y considerando que es la plaza mas fuerte para marcas chinas en Ecuador con el 32% de las ventas de este origen.

Uno de los canales de mayor crecimiento fue exonerados, donde la marca pasó a liderar la venta de marcas Chinas, y a formar parte del Top8 de marcas en ventas de vehículos exonerados.

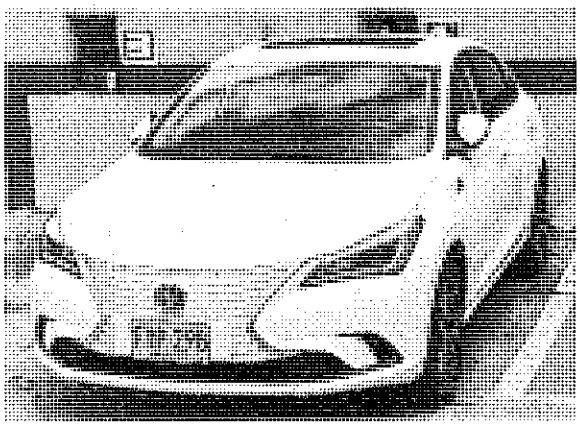


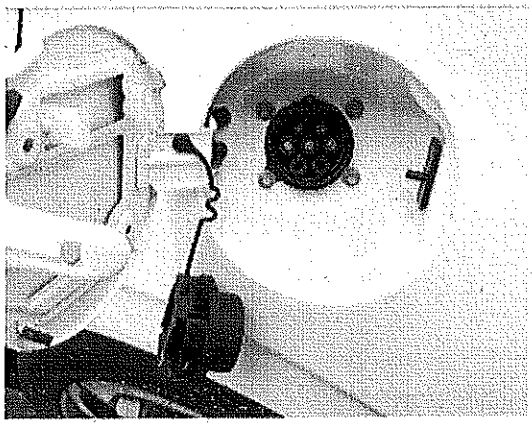
En 2019 ingresaron productos de origen chinos de marcas tradicionales, a los modelos conocidos de Chevrolet N300 y Sail se incorporó Cavalier, Captiva. Además las coreanas Kia y Hyundai lanzaron sus productos Soluto y Verna respectivamente

A enero de 2020 la participacion de vehiculos de origen chino, incluye marcas chinas y marcas tradicionales es del 25% seg AEADE (informe)

MATERIAL ECOLÓGICO

Vehículos electricos Changan





Changan viene trabajando en su programa de vehículos eléctricos, hemos sido parte de las pruebas tanto en China como en la región, actualmente tienen un automovil totalmente eléctrico en Bogotá, Xavier Borja hizo parte de las pruebas de altura y sus impresiones fueron muy buenas en cuanto a desempeño y nivel de calidad, aun no se tiene la estrategia de la marca en este tipo de vehiculos para nuestra región.

Credito OA de fábrica 2 ordenes

Por el importante impacto que representaba el pedido de las unidades Star5 el año pasado para mantener el stock durante este año y no perder las ventas de este importante segmento, realizamos viaje a China conjuntamente con Xavier Borja, entre otras cosas para revisar los planes de marca en cuanto a portafolio, como son la nueva versión del CS15 ya con sus acabados finales, asi mismo se definió el nuevo radio del automovil V3, donde logramos que la fábrica nos apoye con radio equipado con antena satelital y GPS.
Pero el tema principal era lograr que para las órdenes fuertes que incluía Star5 Changan nos conceda crédito documental (OA) y se lo logró. En este sentido quiero destacar todo el apoyo recibido de Casabaca y principalmente del Señor Diego Baca, que apoyaron a Yangtsé con las cartas de compromiso de pago.

Mudanza de repuestos y centralización en Tababela Casabaca.

Queda al dia de hoy realizada la mudanza y conciliación al 100% todos los repuestos de la marca en al bodegas de Casabaca, asi mismo se ha desarrollado indicadores y sobre todo existe medicion de NPS a nivel de clientes por talleres y por modelos, detallo parte del informe de posventa donde se puede ver el nivel de stock durante el año 2019, el incremento se debe principalmente a la llegada de partes de colisión de todo el portafolio.

MATERIAL ECOLÓGICO

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
$ 228.486	$ 265.230	$ 281.056	$ 258.215	$ 273.897	$ 268.887	$ 313.293	$ 318.676	$ 349.858	$ 334.570	$ 337.283	$ 445.653

Las Ventas del año 2019 y sus resultados en repuestos y accesorios se detalla a continuación.

MES	TOTAL VENTAS	COSTO DE VENTA	TOTAL UTILIDAD BRUTA	% MARGEN
ENE	$18.926,40	$12.050,85	$6.661,52	35%
FEB	$14.837,14	$9.893,41	$5.316,17	36%
MAR	$30.033,40	$22.214,01	$8.248,92	27%
ABR	$28.637,37	$20.053,83	$9.367,69	33%
MAY	$20.922,60	$13.955,61	$7.794,55	37%
JUN	$34.157,86	$22.568,77	$11.841,30	35%
JUL	$40.651,99	$28.213,71	$15.717,79	39%
AGO	$47.782,74	$34.933,52	$15.519,68	32%
SEP	$31.392,45	$20.993,38	$10.860,89	35%
OCT	$34.880,98	$23.802,63	$8.240,34	24%
NOV	$41.872,49	$29.896,44	$10.471,78	25%
DIC	$46.909,69	$34.623,44	$14.112,59	30%
Total gene	**$391.005,11**	**$273.199,61**	**$124.153,22**	**32%**

Las proyecciones de ventas para el año 2020 en repuestos y accesorios:

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	BP 2019
BP 2019	$10.157,19	$9.136,00	$15.672,92	$15.802,57	$12.249,46	$22.465,49	$27.818,92	$30.484,55	$20.806,51	$22.034,70	$30.909,44	$37.876,71	$255.414,46
BP 2020	$17.338,62	$15.595,42	$26.754,14	$26.975,45	$20.910,19	$38.349,25	$47.487,72	$52.038,02	$35.517,32	$37.613,88	$52.763,32	$64.656,66	$436.000,00

Existe aún, deficiencia de fabrica en tema repuestos, aunque ha mejorado aún continua, no tienen un sistema de gestion por VIN, han empezado a trabajar y deben mejorar los tiempos de atencion de pedidos

TRACKING DE MARCA

Durante el primer trimestre de 2019 se realizó un análisis de posicionamiento de marcas Chinas y principalmente de Changan a través de la empresa Qlick

MATERIAL ECOLÓGICO

CHANGAN

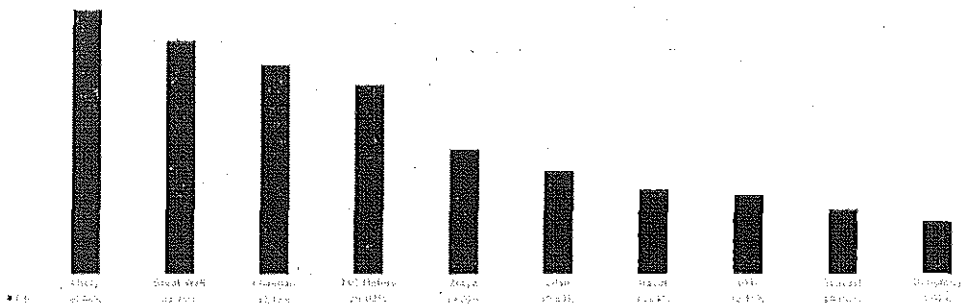
CLICK

Nota Metodológica

Tipo de investigación:	Cuantitativa
Provincias:	Pichincha (380), Guayas (380), Azuay (380) y Manabí (380)
Ciudades:	Quito (380), Guayaquil (380) y Cuenca (380)
Grupo objetivo:	Mayores de 18 años
Metodología:	Encuestas cara a cara, en hogares
Muestreo:	Aleatorio Simple
Fecha de recolección:	Del 23 al 25 de Febrero de 2019
Encuestas realizadas:	2.660 encuestas
Representatividad:	+/- 95%
Margen de error:	Muestra total +/- 1,5% Por provicnia / cantón +/-3%

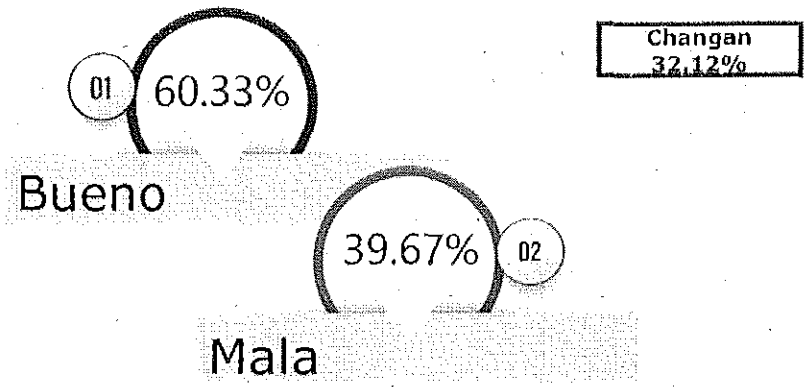
CLIC

De esta lista de marcas de autos, ¿qué marcas conoce o ha escuchado?



CLICK

¿Usted tiene una imagen buena o mala de la marca Changan?



Destaco el nivel de posicionamiento de la marca que para esas fechas ya era la tercera entre marcas chinas, sobre marcas con cerca de 10 años en el mercado como JAC o Lifan, BYD, Dongfeng, incluso Zotye que era para ese entonces la marca de apoyo de Ambacar, hoy prácticamente esta de salida y en su lugar se encuentra Souest.

Estoy seguro que la imagen de la marca ha crecido aún más a la fecha, el estudio completo se encuentra a disposición en el file de marketing.

MATERIAL ECOLÓGICO

CHANGAN

ESTUDIO DE CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE V3

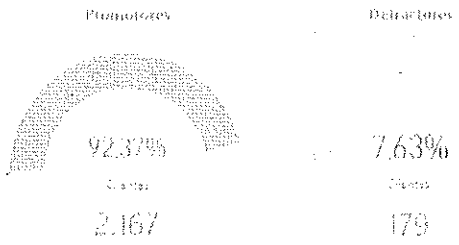
Para el lanzamiento de V3 en uno de los segmentos más complejos del mercado automoviles medianos, se realizaron estudios Cuantitativos y Cualitativos, los cuales no solo contienen información del segmento sino de los consumidores y su entorno, estos estudios se encuentran disponibles en nuestros archivos y son de gran utilidad.

Las objesiones mas fuertes hacia el origen las pudimos ver en este segmento, donde paradógicamente uno de los vehículos importados desde China como es Sail es de los más vendidos, sin embargo nos enfocamos en clientes de chevrolet Aveo principalmente debido a la salida de este modelo del mercado con más de 70.000 carros circulando, vemos que hay un potencial muy grande para V3 que es un producto ganador, pero que requiere enfoque principalmente en el tipo de usado que viene con el cliente y en las condiciones y gestión del crédito.

NPS

Se han realizado mediciones de NPS principalmente en las areas de servicio y posveta donde el nivel obtenido es alto por encima de 90% de promotores.

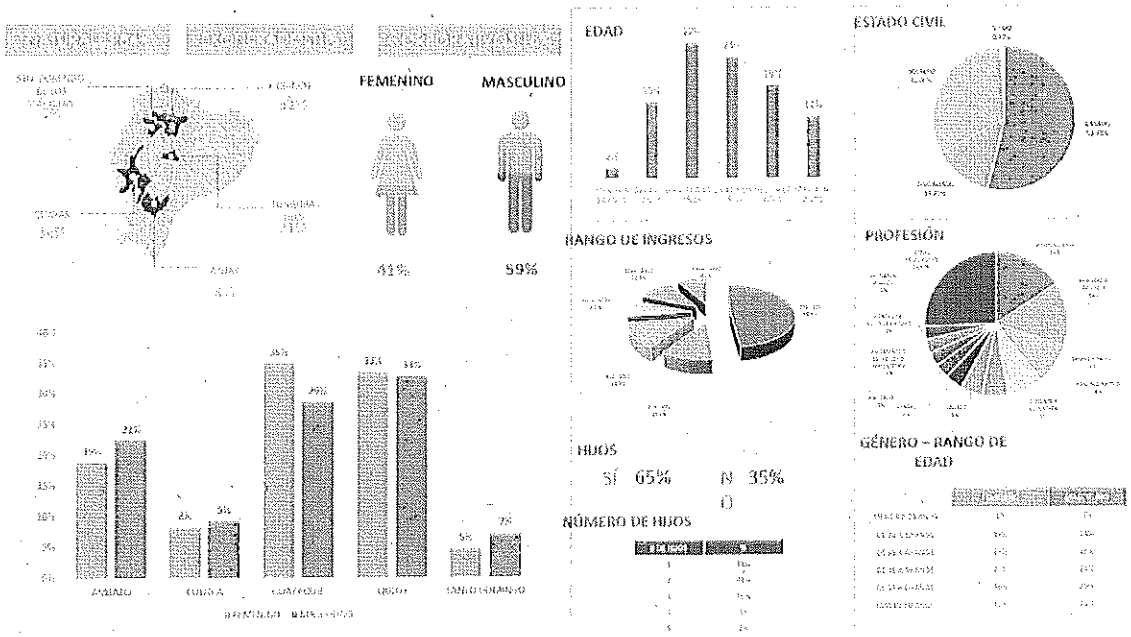
	1. Se siente satisfecho con la experiencia en su última visita?			4. Su experiencia manejando nuestros Vh?		
Detractores						
Promotores	83,33%	11,72%	4,94%	88,70%	9,80%	1,45%
Pasivo						
Detractores	2. Está satisfecho con la calidad de nuestros Vh?			5. Tiempo de espera para entrega de su Vh?		
	85,08%	11,89%	2,94%	97,66%	1,58%	0,72%
	3. El precio del mantenimiento le parece adecuado?			6. Recomendaría nuestro Concesionario(Amigos/Familiares)		
	74,64%	18,80%	6,52%	81,16%	13,04%	5,75%



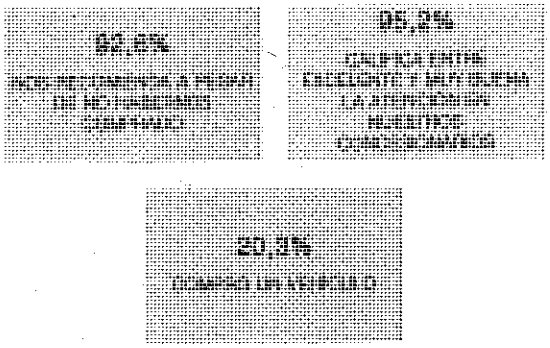
PERFILES DE CLIENTES

Queda incorporada la Base de datos de clientes en los servidores de Casabaca, en dicha base se tiene todos los datos geográficos y datos complementarios de cada uno de los clientes de Changan a nivel nacional, esto permite ver la información por vehículo, por provincia, entre otros,

MATERIAL ECOLÓGICO



ESTUDIOS DE 90´S



- 14,6% COMPRÓ UN VEHÍCULO NUEVO
- 5,4% COMPRÓ UN VEHÍCULO USADO

MARCAS DE VEHÍCULOS NUEVOS QUE COMPRARON

CHEVROLET	23,8%
NO DA INFORMACIÓN	18,3%
KIA	11,1%
GREAT WALL	10,3%
HYUNDAI / JAC	4,7%
RENAULT/ TOYOTA/ NISSAN	3,1%
VOLKSWAGEN/ SOUEAST/ CHERY	2,4%
OTROS	10,3%

resultados 90´s

853
NÚMERO DE ENCUESTAS REALIZADAS

DIC18 a FEB19
PERIODO

Se realizarón continuamente estudios de análisis de ventas no realizadas (90´s) porque la tasa de cierre se mantubo siempre en niveles bajos (por debajo del 9%), principalmente en Guayaquil y Quito Eloy Alfaro, siendo en este caso el referente de tráfico las cotizaciones únicas realizadas.

Varios puntos importantes se pueden apreciar en estos estudios:

1) El nivel de recomendación de la marca es muy alto por encima del 90%

MATERIAL ECOLÓGICO

2) La atención en el punto de venta lo califican Muy bien principalmente
3) La toma del auto usado y la gestión del crédito son los puntos que los clientes mencionan frecuentemente para poder concretar la transacción.
4) Las marcas coreanas y chevrolet se convirtieron en competencia directa, asi como dentro de las marcas Chinas se destacaban Great wall.

Modelo Predictivo de Ventas

Base de datos del mercado con segmentaciones propias y con análisis de precios de venta y precios de transacción.

Se trabajó fuertemente para que todo el país use el sistema integrado de Casabaca, lo que permitió disponer de datos claros de Tráfico (S3S)

Se hizo el desarrollo en el sistema S3S de mapa de inventarios lo que permite ver continuamente el stock total de cada punto de venta, esto se hizo por el alto número de unidades facturadas no entregadas que tenía el concesionario Nexumcorp, esto en un momento dado ocasionaba que al mes siguiente se anulen muchas facturas .

Durante el 2018 se realizaban cierres semanales de ventas en cada plaza, esto fue evolucionando hacia la implementación del modelo 4DX, el cual se encuentra ya impementado en todos los puntos de venta a nivel nacional y que tiene dos niveles de cadencia: Jefes de ventas y sus vendedores, asi como Distribuidor con todos los puntos de venta.

Pruebas de Pick up P201

Se encuentra en el país bajo la modalidad de internación temporal una unidad pick up P201 Diesel 4x4 con motor 1.9 Dsl, la misma tiene un cronograma de pruebas de desempeño en altura que se venía cumpliendo a cabalidad, pero se presentó un inconveniente técnico de la unidad ECU la cual debe ser importada, pero por los problemas logísticos que tiene China en estos momentos se encuentra demorado y las pruebas del vehículo detenidas.

A esta fecha se anuncia la disponibilidad de un motor Diesel de mayor cilindraje que se espera pueda estar para el 2do trimestre de 2020, es un 2.5 CC turbo. La recomendación es probar el desempeño de dicho motor y en principio sería la mejor alternativa por desempeño.

Los criterios del producto de quienes han avanzado en las pruebas son muy buenos y creo que si se logra un precio competitivo puede ser un producto ganador en el mercado ecuatoriano.

MATERIAL ECOLÓGICO

CHANGAN

Plan bodega central Panamá (Viaje a Chile)

Entre las posibilidades de negocios que queda abierta con Changan Internacional es que nuestro grupo Ecuatoriano pueda dar el servicio logístico de repuestos para la zona de Latinoamérica.

Para el efecto se visitó Chile para conocer de cerca la operación más grande de la región y asi mismo se visitó Panamá para ver alternativas y requisitos para el posible proyecto.

En la última visita a China del año pasado se volvió a mencionar la posibilidad de avanzar con este proyecto, espero que se pueda volver a evaluar hacia el futuro

Gestión Financiera

A continuación se detallan el estado de resultados de la Compañía por los años 2017, 2018 y 2019 (en miles de USD):

DETALLE	a dic-17	a dic-18	a dic-19
Total unidades comercializadas	35	1.005	1.309

PYG	a dic-17	a dic-18	a dic-19
Comercializacion	669	16.116	20.150
Utilidad bruta	110	2.319	2.087
%Margen Bruto	16,40%	14,39%	10,36%
Gastos	272	2.030	2.415
EBITDA	-162	288	-327
% EBITDA/Comercialización	-24,2%	1,8%	-1,6%
Financiero contratado	-17	-328	-817
EBT	-177	31	-1.079
Utilidad neta	-177	-43	-1.079
Utilidad neta / com	-26,5%	-0,3%	-5,4%

Mayores detalles se pueden encontrar en el informe de Gestión desarrrolado por Cristian Jaramillo, nuestro Financiero del Back Office de Casabaca, para quien extiendo *mi agradecimiento por todo el apoyo recibido.*

Sin duda la construcción de marca y el crecimeinto acelerado que ha tenido Changan ha demandado un mayor esfuerzo financiero del previsto, esto se traduce ya en el año 2019 costos financieros que superan los USD 800 K , un factor relevante fue el aumento de las tasas para apalancamiento de arranque en 2017 de 6,5% a 8,2% en 2019.

Los costos operativos , sumados s la inversión de publicidad se convirtieron en la práctica en esta etapa del proyecto en "costos fijos" que debían ser absorbidos por las ventas

MATERIAL ECOLÓGICO

whole, se tenía un escenario de mínima acordado con fábrica de 1500 unidades y un plan de máxima que era el escenario de los concesionarios de 1800 unidades para el 2019.

Como ya hemos explicado en los capítulos comerciales la asertividad de los concesionarios principalmente por Guayaquil y Quito estuvieron por debajo del 70% de sus planes de venta y por ende de compra, esto sin duda afixia al Distribuidor financieramente porque tiene una alta dependencia de un solo canal de ventas que concentra el 85% de los resultados, en el caso de Nexumcorp y una sobre constribución de Carlos Larrea cuyas Plazas generan el 9% en el mercado automotor.

Se presentó a los directores y en diversos foros (Entre ellos en directorios de Yangtsé y Nexumcorp) , varias alteranativas para solventar este inconveniente que se tuvo realmente desde el 4to trimestre del 2018 en adelante, entre otras alternativas que estaba previsto en el esquema original era la de abrir concesionarios de actores locales en provincias, para esto se recibió y visitó a prospectos de Manabí, Machala, Imbabura, Loja e incluso para Guayaquil y Quito. En este sentido recibimos cartas de interés de varios grupos importantes de Ecuador, las cuales reposan en el archivo de la Gerencia Comercial, esto representaba un volumen estimado de 350 unidades que permitía evacuar de mejor manera las unidades MY19 y además relajar la curva de aprendizaje del concesionario, sin afectar los resultados del Importador, cabe destacar que dentro del esquema de operación de la marca no existió ninguna corresponsabilidad sobre los inventarios vs el plan de ventas, por parte del concesionario.

Los comités de pedidos mensuales estaban compuestos por las areas de marketing, comercial y con el apoyo de nuestros Directores, donde evaluamos los planes del concesionario y su posible nivel de cumplimiento, asi como las condiciones del mercado y la potencialidad de venta por modelo por plaza. Todos los Run Down mensuales y sus premisas estan en el file de la Gerencia Comercial.

Los problemas estructurales de los concesionarios de Guayaquil y Eloy Alfaro Quito principalmente retrasaron la evacuación de unidades en stock MY19 y ante la alta dependencia de canal, el recurso utilizado fue el uso de rebates comerciales para facilitar la evacuación y evitar un problema a futuro de mayores dimensiones o costos, la premura de las marcas tradicionales por lanzar sus modelos MY 20 generó un efecto que como indiqué anteriormente solo se compara con una devaluación de la moneda o una depreciación acelerada, los efectos de este océano rojo se podrán ver hacia abril de este año cuando se pueda evidenciar los resultados financieros de estas acciones en las marcas "líderes" inclusive.

Es importante destacar que la inversión publicitaria de estos 2 años suma USD 2MM, montos que han sido utilizados para:

- Lanzamiento de marca China (con las objeciones al origen)
- Posicionamiento de una marca anónima, que además no podía utilizar o nombrar respaldos de los grupos y empresas importantes de los Propietarios.

MATERIAL ECOLÓGICO

- Lanzamiento de 7 productos
    - 4 SUV en tres segmentos diferentes muy fuertes del mercado.
    - 2 Vehículos comerciales
    - 1 Automovil segmento medio, donde la objeción al origen y las inversiones de las marcas tradicionales fueron muy fuertes por la coyuntural salida de Aveo que vendía mas de 600 unidades al mes.

- Creación del canal digital y generación de leads y procesos de ventas que aportaron más del 30% de las ventas de la marca con tasas de cierre promedio de 20%
- Apertura del canal exonerados que para este año proyecta superar las 350 unidades, cabe destacar que el proceso se administró desde el Distribuidor logrando tiempos de 20 dias para la instrumentación completa del trámite incluyendo la entrega al cliente.
- Apertura del canal B2B que si bien el año pasado su aporte fue aún marginal , la cosecha se espera pueda generar negocios importantes este 2020.
- Campañas y giras a nivel nacional de Relaciones Públicas dando a conocer la marca y posicionando los elementos relevantes y los pilares de marca.

La relación de correspondencia entre Free Press y SOI (Inversión publicitaria) al 2020 fue de 2:1 es decir se recibió en impactos de marca cuantificados dos veces lo invertido, esto reposa en archivo digital valorizado por cada impacto en el file de marketing y certificado y documentado por la empresa escopusa www.escopusa.com.

Sin duda el Valor de marca o El Goodwill es un activo intangible que refleja las conexiones de un negocio de atención al cliente teniendo en cuenta su reputación y *factores similares, lamentablemente es cualitativo en nuestro País, pero su impacto es* evidente y se puede valorizar y apreciar.

Para este año 2020 esta previsto ya tener un cambio de stock por año modelo completo hacia abril , hoy mismo ya se estan vendiendo en algunos modelos unidades MY21 tales como CS35 AT y New Cs15, y se espera que con los planes de concesionarios evitar la cruel devaluación que imponen estas prácticas extrañas de nuestro mercado y de las marcas tradicionales principalmente.

Apoyo y contribución de fábrica

Los apoyos de fábrica son valores que Changan International reconoce o entrega al Distribuidor (Yangtsé motors) por varios motivos:

- Soporte de marketing por campañas o actividades que ellos deciden o requieren
- Survey support , por estudios de marca o de producto solicitados o acordados.
- Fleet support: Apoyos acordados en la venta de flotas
- Service support: reconocimiento de valores por conceptos de servicio.

MATERIAL ECOLÓGICO

El proceso de fábrica es que ellos a través de los contratos de pedidos realizan el pago de dichos valores via descuento en el FOB estandar de los vehículos, lo que *tiene un efecto de cascada en el costo total que va como mínimo de un 50%* adicional hasta el 70% del valor entregado por fábrica.

Estos valores se ven sustentados en cada sales contract y documentados al tipo de support y a la actividad o concepto del mismo, el file lo tiene la Gerencia de marca y se puede conocer mas al respecto en el informe del area. Abajo detalle de marketing support y calculando su efecto por ser ejecutado tendriamos aprox (USD 208 K x 1,5= USD 312K) que no se registran como ingresos en el P&G pero que reposan en los costos del inventario.

Resumen de marketing support recibido via descuento en FOB y su efecto/ saldo contra la venta whole.

Etiquetas de fila	2017	2018	2019	2020	ARRIBADO EN STOCK HASTA 26 FEB POR FACTURAR	Total general
ALSVIN AC 1.4 4P 4X2 TM			74.871	5.600	81.474	161.945
CS15 COMFORT AC 1.5 5P 4X2 TM	2.000	29.538	8.033	-	-	39.571
CS15 ELITE AC 1.5 5P 4X2 TM	6.930	55.828	28.771			91.529
CS35 COMFORT AC 1.6 5P 4X2 TM		600				600
CS35 LUXURY AC 1.6 5P 4X2 TA	300	11.111	2.664			14.075
CS35 LUXURY AC 1.6 5P 4X2 TM	-	18.952	18.432	777	6.560	44.721
CS55 COMFORT AC 1.5 5P 4X2 TM						-
CS55 LUXURY AC 1.5 5P 4X2 TA			7.740	500	3.400	11.640
CS55 LUXURY AC 1.5 5P 4X2 TM		19.353	6.228	-	1.991	27.572
CS75 ELITE AC 1.8 5P 4X2 TA	2.000	-	3.921	293	2.714	8.928
CS75 FASHION AC 1.8 5P 4X2 TA	-	-	-		-	-
NEW CS15 ELITE AC 1.5 5P 4X2 TM			-	-	37.008	37.008
NEW CS15 GT AC 1.5 5P 4X2 TM					29.090	29.090
P201 1.9T LV2 CD 4X4 TM DIESEL					-	-
STAR 5 CARGO COMFORT AC 1.25 5P 4X2 TM		-	11.240	4.054	13.271	28.565
STAR 5 PICK UP COMFORT AC 1.25 2P 4X2 TM		17.287	20.996	831	25.885	64.999
STAR 5 PICK UP I AC 1.25 2P 4X2 TM			19.290	-	6.550	25.840
Total general	**11.230**	**152.669**	**202.186**	**12.055**	**207.943**	**586.083**

Apoyo Administrativo

Desde el Backoffice de Casabaca hemos recibido apoyo en diferentes áreas de gestión, toda la documentación y soportre se encuentra en los archivos correspondientes, cabe destacar que se ha cumplido con todas las normas y procedimientos, destaco el proceso de UAF donde se ha cumplido a cabalidad todo lo requerido para la prevención de lavado de activos, a continuación detallo los temas más relevantes atendidos por el area de Apoyo liderada por Sylvia Zavala, toda la parte contable y registros transaccionales asi como los informes contables se encuentran al dia y tenemos estados financieros hasta el mes de enero de 2020 , extiendo mi agradecimiento y felicitación por el soporte brindado:

MATERIAL ECOLÓGICO

1. Todo el tema de constitución de la empresa,
2. El apoyo y cumplimiento total en los temas UAF
3. Estudios de compromiso 2018 y 2019
4. El análisis de mercado laboral que se hizo en mayo de 2019, que fue un excelente análisis de todas las posiciones de la empresa
5. El requerimiento de los directores en etse caso a travès de G.Baca, para tener y formar al auditor Kaizen, es importante destacar el esfuerzo y plan de contratación y preparación de la persona
6. Capacitación Kaizen a todo el personal fue muy importante
7. Los procesos de selección han sido profesionalmente llevados y bajo parámetros Casa Baca
8. El nivel de apoyo de TI , tanto para lograr el manejo del sistema en todos los puntos de venta (Nexumcorp y CL) , asi como herramientas de apoyo para posventa y comercial, creo importante que nos encontrábamos trabajando en el modulo de importaciones que era un vacio que los hemos suplido con mucho esfuerzo de las areas de apoyo.

Para mayores detalles adjunto informes de las areas Administrativas.

Hay mucho trabajo realizado en este arranque desde cero de una marca nueva y sin trayectoria en nuestro mercado que hoy hace parte del TOP 16 de la industria, con apenas 2 años de operación, existen personas del Distribudior, de los concesionarios, del back office y de la Direccción que no han sido nombrados en este informe, pero que han trabajado arduamente y dia a dia conjuntamente con el equipo de Changan Ecuador, para todos ellos mi mayor agradecimiento.

Veo positiva y adecuada la consolidación del negocio en una sola empresa que importe y venda los vehículos, mismo por los esfuerzos de apalancamiento que una marca que ha llegado a superar en tan corto plazo los USD 20 MM de facturación requiere, el futuro es prometredor *para esta joven marca que ya tiene un nombre y que tiene buenos pilares y cimientos sólidos.*

Cierro mi informe agradeciendo a los Accionistas y Directores por su confiranza y apoyo, asi como esperando que pronto podamos trabajar en conjunto por este u otro proyecto tan apasionante como Changan Ecuador ¡!

Saludos cordiales,

Marcelo Sandoval Alvear.
Gerente General

MATERIAL ECOLÓGICO