

INFORME ANUAL – EJERCICIO ECONOMICO 2017

Señores Socios de
AHCORP ECUADOR CIA. LTDA.
 Ciudad.-

A continuación presento a ustedes el informe de operaciones de AHCORP Ecuador por el periodo de Enero a Diciembre de 2017.

Entorno político y económico

Al finalizar el año 2017 evidenciamos nuevamente que el Ecuador se encuentra en un vaivén económico, derivado de la inestabilidad del precio del barril de petróleo, una mayor emisión de deudas con altas tasas de interés y a plazos muy cortos, preventas de petróleo, uso de reserva monetaria internacional, uso de facilidades de liquidez otorgadas por el Banco Central del Ecuador (BCE), destape de casos de corrupción, la conflictividad política entre otros factores que muestran que el país dista mucho de realizar verdaderas transformaciones estructurales en lo político y económico.¹

Sin lugar a dudas el año tuvo un fuerte impacto en lo político con la elección de Lenin Moreno como Presidente de la República el pasado 2 de Abril y la aparente división del Partido de Gobierno entre “Correlistas y Leninistas”. Esto, sumado a los sonados casos de corrupción que involucraron a varios actores del gobierno y que terminaron con la destitución y prisión del Vicepresidente Jorge Glas, han dejado un año lleno de escándalos que parecen ser más importantes que la política económica, en donde no se han visto cambios significativos lo cual ha dejado una sensación de incertidumbre en todos los ecuatorianos.

Contra todos los pronósticos el 2017 muestra un ligero crecimiento con respecto al 2016, en 3%, de acuerdo a las últimas cifras del BCE, sin embargo muchos analistas consideran que es un efecto de la nueva deuda emitida a finales del año. El país continúa esperando que se tomen medidas drásticas para salir de esta profunda crisis que estamos atravesando.

En el mes de Octubre se lanza el plan económico que defrauda a la mayoría de ecuatorianos, el mismo se centra en cinco aspectos básicos 1) Incremento del impuesto a la renta del 22% al 25%, además se gravará impuesto a la renta sobre el 13er sueldo para personas que ganan más de US\$3k; 2) Eliminación del anticipo del IR pero solo de las empresas que tuvieran ingresos de hasta US\$300k; 3) Fortalecimiento de la dolarización, para lo cual se presentará una ley para promover la repatriación de capitales; 4) Austeridad, mediante decreto se disminuyó en un 10% el sueldo de los servidores públicos que más ganaban, entre otras medidas; y, 5) Contrabando y evasión de impuestos, se fijan nuevos aranceles y una tasa de control de 10 centavos de dólar por unidad de medida importada para financiar la lucha contra el contrabando.

A continuación algunas cifras y datos² económicos importantes que se tienen que tomar en cuenta:

¹ <http://laconversacion.net/2017/12/ecuador-estuvo-en-un-vaiven-economico-este-2017/>
² Fuente: Boletín Macroeconómico Febrero - ASOBANCA

- Al cierre de 2017, el saldo de la Balanza Comercial del Ecuador tuvo un ligero superávit por US\$89 millones. Las exportaciones crecieron en un 13%, mientras que las importaciones crecieron en un 22.4%
- En el 2017, el Gobierno recaudó USD 13,681 millones por cuestión de impuestos, menos US\$ 754 millones por concepto de NC y Compensaciones, dejando una recaudación neta de US\$12,927 millones un 3,2% (US\$ 400 millones) más que el año anterior.
- A finales del 2017 se empieza a experimentar la deflación, llegando a diciembre a un -0.20%, su tendencia ha sido también una consecuencia de la crisis, lo cual preocupa porque quiere decir que no existe demanda en los productos por la contracción que se vive en todos los sectores. La inflación anual se registró en 0.3%
- Por otra parte el desempleo tuvo una reducción del 5.2% a diciembre de 2016 al 4.6% a diciembre 2017.

Para el 2018, la proyecciones indican un crecimiento del 2% según el BCE, mientras que la CEPAL proyecta un 1.3% y el BM un 0.8%. Con un nuevo liderazgo político, una consulta popular a la vista y con la esperanza de que se hagan cambios de fondo, el año 2018 se vuelve crucial para el mandato de Lenin Moreno. La ciudadanía ha demostrado el respaldo para el presidente, sin embargo al llegar al primer año de gobierno no han habido los cambios estructurales que esperábamos. ¿hasta cuándo el pueblo estará dispuesto a esperar?

Cifras Clave

Balance (US\$ Dólares)			
	Dic-17	Dic-16	Variación
Activo Total	7,692,588	7,898,050	-2.6%
Cuentas por cobrar comerciales	485,717	386,908	25.5%
Inventario	2,049,627	2,216,720	-7.5%
Deuda Financiera	1,941,117	2,290,509	-15.3%
Cuentas por pagar proveedores	965,349	1,049,167	-8.0%
Patrimonio	3,509,466	3,037,650	15.5%
Resultados (US\$ Dólares)			
Margen Bruto	4,565,536	4,014,835	
Margen de Contribución	2,212,192	1,540,762	
Margen Operativo	486,423	-28,630	
Resultado antes de impuestos	420,256	-253,683	
Resultado Neto del periodo	260,470	-355,867	
Ratios importantes			
Capital de trabajo	2,715,913	1,698,147	
Indice de liquidez	2.00	1.49	
Deuda financiera / activos totales	25.1%	29.0%	
Cash neto invertido en el negocio	113	134	
Utilidad operativa / ventas	5.6%	-0.3%	
Utilidad neta / ventas	2.8%	-2.6%	

Aspectos destacados del año

A continuación un resumen del desempeño en el periodo 2017:

- Las ventas nacionales del periodo fueron de US\$ 6,500k, 3% arriba con respecto al presupuesto y 7% arriba con respecto a diciembre de 2016.
- Las exportaciones ascendieron a US\$ 3,625k, con un cumplimiento de un 66% del presupuesto y un decrecimiento del -3.3% con respecto al mismo periodo del año anterior. Se observa un estancamiento de las cifras de negocios internacionales por lo que el 2018 se hará énfasis en una nueva estrategia para mejorar las ventas en este canal.

- En lo que se refiere al margen bruto, al 31 de diciembre se registra un 45.1% frente a un 43.8% del presupuesto y un 41% del 2016. El incremento del margen se explica básicamente por el mix entre ventas nacionales y exportaciones (65% y 35%, respectivamente), y adicionalmente por eficiencias en el costo de producción.

- Los gastos totales de operación sumaron US\$ 4,072k frente a US\$ 4,249k del presupuesto y US\$4,043k correspondiente al 2016. Se mantiene prácticamente el mismo nivel de gasto que en el 2016, pero con incremento de las ventas en US\$350k lo que muestra la eficiencia que ha tenido la compañía en el control de gasto y costo. Se cumplió al 100% el plan de ahorros establecido a inicios del año, como la reducción del local de El Bosque, el cierre del local de Urdesa, entre los mas importantes.

- El flujo de efectivo muestra un resultado positivo por US\$ 511k durante el periodo, explicado esencialmente por una reducción importante en los inventarios, las mejores ventas, y también los pagos realizados por nuestra compañía relacionada AHUS. Adicionalmente podemos observar una disminución importante de la deuda en US\$285k con respecto al saldo del 2016.

Para continuar se presentan detalles de las actividades que se han desarrollado en cada una de las funciones y departamentos:

Gestión Comercial

El siguiente cuadro muestra el desempeño de las ventas en el año 2017:

CANAL	Venta 2016	Venta 2017	Presupuesto
Retail	\$ 5,016,736	\$ 5,607,646	\$ 4,700,000
Proyectos	\$ 562,454	\$ 454,184	\$ 630,000
Sale	\$ 460,416	\$ 517,660	\$ 450,000
Intercompany	\$ 2,326,056	\$ 2,223,784	\$ 3,220,071
Negocios Internacionales	\$ 1,431,060	\$ 1,419,693	\$ 2,280,000
TOTAL	\$ 9,796,723	\$ 10,222,966	\$ 11,280,071

Cumplimiento	Var. 2017 - 2016
119%	12%
72%	-19%
115%	12%
69%	-4%
62%	-1%
91%	4%

Un dato interesante en el canal de retail para la marca ADRIANA HOYOS Colección es que el 16% de los clientes representan el 49% de la venta neta (\$3,2 M). Lo cual confirma el enfoque de marca a un target específico y de alto poder adquisitivo.

CATEGORIA	RANGOS	COMPRA	VENTA NETA	# CLIENTES	TICKET	PROMEDIO	% VENTA NETA	% # CLIENTES
CLASE AAA	21K-50K	\$	1.288.400	66	\$	29.187	20%	4%
CLASE AA	15K-20,9K	\$	700.937	65	\$	17.733	12%	4%
CLASE A	10K-14,9K	\$	1.118.786	138	\$	12.121	17%	8%
		\$	3.1783124	269	-		49%	16%

No se alcanzó el presupuesto definido, sin embargo, se logró crecer en comparación al 2016 en un 4%. El negocio en Ecuador (Retail, Proyectos y Sale) superó su presupuesto. El negocio Intercompany no alcanzó el presupuesto, pero logró acercar sus resultados a los obtenidos en el 2016.

Margen bruto:

CANAL	Margen 2016	Margen 2017
Retail	57%	57%
Proyectos	64%	55%
Sale	13%	-1%
Intercompany	34%	41%
Negocios Internacionales	46%	38%
TOTAL	48%	48%

Se ha logrado mantener el margen bruto global en el 48%. Las principales variaciones se presentaron en los mercados internacionales donde se registra un menor margen básicamente por la apertura de la distribución en República Dominicana con un descuento especial.

Canales:

Como parte de la estrategia comercial, se definieron los siguientes canales de distribución:

Retail: Venta en nuestras tres tiendas en Ecuador que atienden directamente al cliente final: El Bosque, Cumbayá y Plaza Lagos.

Proyectos AHD: Soporte para la venta de muebles y accesorios en los proyectos de diseño de AHD.

Intercompany: Exportaciones a la operación de AHUS y Chile.

Negocios Internacionales: Exportaciones a nuestros distribuidores, a proyectos y a clientes finales, distintos a USA y Chile.

Como resultado de un análisis del mercado en la ciudad de Guayaquil, se evidenció que nuestro segmento objetivo se encontraba radicado en su gran mayoría en sectores de Samborondón, por lo que, se decidió cerrar la tienda de URDESA y fortalecer el showroom de Plaza Lagos con una ampliación en el área del mezzanine.

Adicionalmente se redujo en un 30% el área de la tienda de El Bosque. Como se ha evidenciado en los resultados de la compañía, esas decisiones impactaron favorablemente en la reducción de costos y gastos; y, no generaron impacto en los ingresos.

Tráfico en las tiendas:

Variación	2016	2017
Ene - Mar	1,198	1,474
Abr - Jun	1,172	1,292
Jul - Sep	1,430	1,561
Oct - Dic	1,807	2,147
Total	5,607	6,474

El tráfico en la tienda fue uno de los indicadores principales que fueron gestionados. Parte del crecimiento del 12% en las ventas de Retail en comparación al 2016 se sustentó en el incremento del 15% en visitas a nuestras tiendas.

Software de ventas:

Se implementó un desarrollo propio de un cotizador en el mes enero. La herramienta está vinculada al Pipedrive (software de CRM) que se está utilizando en la gestión comercial. La herramienta también apoya a la operación de AHUS y podría extenderse a nuestros distribuidores.

Capacitaciones:

Con el objetivo de lograr una gestión profesional y estructurada del equipo de ventas, en el mes de mayo se implementó una capacitación en la Metodología Sandler. Entre lo más relevante, nos ha permitido invertir tiempo en clientes con alta probabilidad de ventas y reforzar la gestión de prospección. Contemplamos avanzar en la implementación de Sandler en el 2018.

Precios:

Nuestras listas de precios se han establecido en función a una política de margen sobre costo, de la siguiente forma según cada mercado: 70% Retail Ecuador, 28% Intercompany y 48% Negocios internacionales. A partir de esos precios, se han manejado promociones y/o descuentos con un enfoque comercial, para generar ventas y sostener márgenes adecuados.

Diversificación:

Dentro de las estrategias de diversificación del negocio, en el mes de noviembre lanzamos al mercado nuestra nueva marca H by Adriana Hoyos. Una línea que tiene por objetivo competir en el segmento medio de precios y convertirse en la mejor alternativa del mercado para espacios urbanos de vivienda. Adicionalmente, para competir y aprender del segmento de muebles exterior, segmento que ha mostrado un importante crecimiento a escala mundial, cerramos un convenio de exclusividad con Skyline, muebles españoles para un segmento medio y alto. La oferta de estos muebles en nuestras tiendas arrancó en el mes de noviembre.

Styling

Para lograr un mix adecuado entre la demanda de nuestros clientes y a la vez, mantener una exhibición adecuada de nuestros muebles, se trabajó en un proceso de reabastecimiento enfocado en la exhibición establecida. Además, se implementó el manual "Nail to the floor" para vender conceptos completos y disminuir el impacto de piezas que quedan sueltas y se deben liquidar posteriormente.

Competencia

Durante todo el año y en especial en los últimos meses, se presentó una actividad agresiva de descuentos por parte de nuestra competencia. Los descuentos en promedio estuvieron entre el 40% y 70%. Algunas promociones de descuentos agresivos además estuvieron acompañadas de facilidades de pago y diferidos sin intereses. Se sintió una actividad muy importante en la oferta de complementos y muebles importados.

La competencia de AH incluyó Cesa, Studio Noa, Home Identity, Ziente, Cohelo Home y Bo Concept, que en varios casos registraron cierre de tiendas. En H by AH la competencia si situa en pocas marcas pero con niveles de facturación bastante altos. Estos son Colineal, Tempo, Muebles el Bosque, Ashley y Fadel.

PARTICIPACION MERCADO COMPETENCIA		
ADRIANA HOYOS 2017		
MARCA \$ USD %		
ADRIANA HOYOS	\$5.872.813	42,5%
Cesa	\$2.574.587	18,6%
Studio Noa	\$2.247.108	16,3%
Home Identity	\$1.383.424	10,0%
Ziente	\$782.582	5,7%
Coelho Home	\$547.609	4,0%
Bo Concept	\$414.348	3,0%
TOTAL \$13.822.471 100%		

PARTICIPACION MERCADO H BY ADRIANA		
HOYOS 2017		
MARCA \$ USD %		
Colineal	\$40.509.687	60,9%
Tempo / MEB	\$20.394.250	30,7%
Ashley	\$2.841.266	4,3%
Fadel	\$2.171.358	3,3%
H by AH	\$613.567	0,9%
TOTAL \$66.530.128 100%		

Promociones:

Se llevaron a cabo las promociones acorde al calendario de actividades de mercadeo. En promedio 1 acción promocional de descuento por mes. El descuento fue del 20% al 30% respectivamente. De dichas actividades sobresalen: Sample Sale (Marzo), Sale UIO (Abril), Semana Diners (Octubre) y Black Friday (Noviembre). Las mismas generaron ventas por un total de \$1,7 M.

Campañas:

El 2017 fue el año de lanzamiento oficial de H by AH. Para esto se lanzó un plan integral que incluyo:

1. Focus Group en Quito y Guayaquil (conocer los hábitos, la adaptación de propuesta a necesidades y la sensibilidad del consumidor a los precios)
2. Benchmark Producto + Precio
3. Definición del portafolio adecuado de productos, telas y acabados
4. Portafolio de accesorios y complementos
5. Espacio-showroom exhibición H
6. Campaña de lanzamiento.

La campaña se lanzó la última semana de septiembre. La misma se basó en medios digitales. Creación de la web H by AH (con miras a comercio electrónico), Facebook e Instagram. La campaña se enfocó en la idea de "vivir los muebles", un target joven y espacios pequeños (departamentos) por medio de 2 sesiones de fotos con modelos. Se realizaron vallas impresas y digitales en Quito, gestión de relaciones públicas y cobertura de medios y finalizo con un evento en el showroom de Cumbayá en donde asistieron alrededor de 150 personas del target.

Operaciones

En el área de operaciones se realizó una importante reestructuración a lo largo de todo el año. El principal cambio se dio con el reemplazo del Gerente de Operaciones en el segundo semestre.

José Manuel Borja quien venía desempeñando la Gerencia de SCM asumió en Septiembre esta responsabilidad tomando a cargo como una sola Área Operaciones y SCM. Dentro de este proceso, se dio la salida de la Jefatura de SCM cargo que fue asumido por su asistente quien fue promovida a Coordinadora de SCM.

La producción tuvo una reducción importante durante el primer semestre producto de las menores ventas, sin embargo en el segundo semestre se incrementa de una manera importante. La eficiencia interna mejoró a excepción del área de tapicería, de todas maneras se tomaron correctivos y el último trimestre tuvo un importante repunte. A continuación los datos más importantes que se deben analizar:

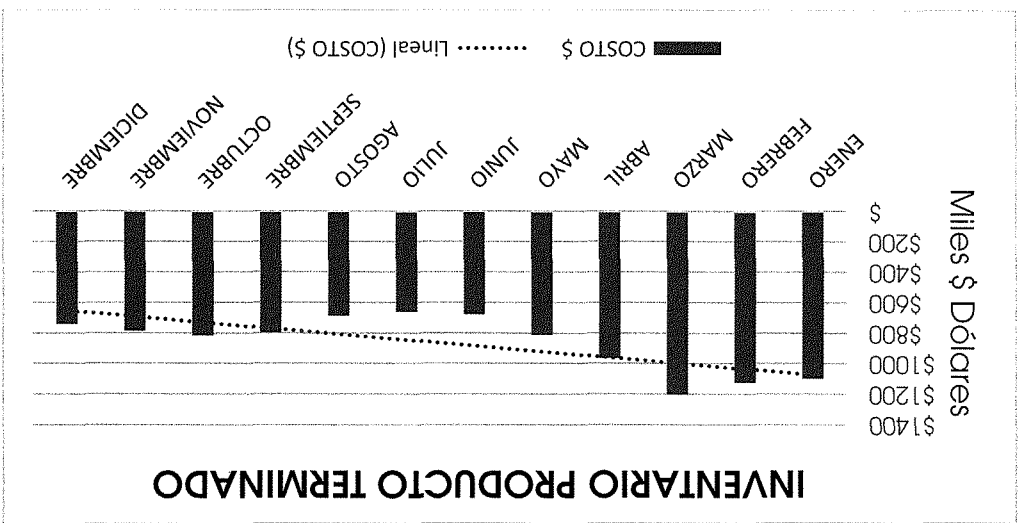
2017 Promedio mensual 2016 Promedio mensual Var.			
Consumo de materias primas			
Tablones de madera (m3)	49	48	2%
Tableros de madera (m3)	28	25	12%
Producción			
Puntos Fijos	151600	141800	7%
Área Lacada	2431	2482	-2%
Yardas Tapizadas	2396	2643	-9%
Productividad			
Carpintería - PF/HH	16,74	15,75	6%
Lacado - M2/HH	0,72	0,68	6%
Tapicería - YD/HH	0,3	0,32	-6%
Empaque - Prod./HH	1,98	1,61	23%
Productos Obtenidos			
Producto Nacional	855	882	-3%
Mercado Internacional	598	545	10%

La producción de puntos fijos al cierre del 2017 está por encima del promedio mensual de 150 mil, alcanzando el 100% del presupuesto para el año. La producción de tapicería tuvo una disminución con respecto al año 2016, sin embargo se cumplió la producción vendida y al cierre del 2017 está en un promedio superior a las 2600 yds. En lo que se refiere a lacado la producción se ha mantenido con respecto al presupuesto y con respecto al 2016.

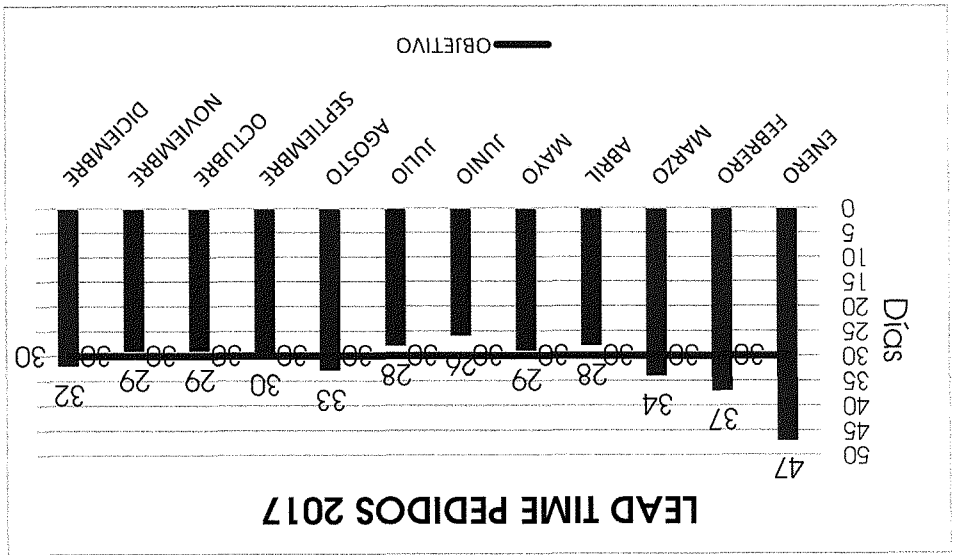
Durante el primer semestre de año se implementó la bodega de producto en blanco basada en los ítems de mayor rotación, esto permitió aumentar la productividad de la carpintería por medio de lotes ideales de producción y reducir el lead time de entregas. A continuación se muestra los resultados de esta implementación en el lead time de entregas.

Durante el 2017, se fue incrementando el uso y aplicación del CNC (Adquirido en 2016) en varios de los productos del portafolio de la compañía, logrando no solamente mayor eficiencia en la producción sino paralelamente elementos diferenciadores ante la competencia y el mercado de copias. Los diseños que pasan por CNC son únicos y muy apetecidos por nuestros consumidores.

Posterior a la implementación de esta política, se elimina la bodega de Guayaquil y se la reemplaza por una bodega pequeña de tránsito, con esto mantenemos el control total del inventario en nuestra bodega principal de Quito, y reducimos el costo mensual de alquiler. A lo largo del año fuimos preparando el lanzamiento de la nueva línea H, lo que requirió el desarrollo de prototipos y sobre todo una reingeniería de los productos existentes para lograr representativos ahorros en producción consiguiendo un incremento importante en los márgenes brutos.



A partir de la implementación de bodega en producto en blanco, se estabiliza el tiempo promedio de entregas dentro de los 30 días que es el objetivo. En primer trimestre de año, se implementa una nueva política para venta de producto terminado en showrooms, esto nos permite realizar una venta más ordenada y bajar el inventario de productos incompletos en la bodega. A continuación se muestra la variación del inventario total de producto terminado y los resultados positivos de esta política.



Investigación y Desarrollo (I + D)

H by Adriana Hoyos

El diseño se enfocó en crear muebles con un buen diseño, que se adapten a los lugares más compactos y que tengan en su concepto la practicidad que caracteriza a este segmento. El enfoque estuvo en las piezas que son indispensables para un hogar: sofás, poltronas y mesas. Cada uno con su nombre propio que se le otorgó por la inspiración con la que fue creado o por algún detalle que sobresale del producto.

Productos lanzados: 2 sofás, 2 poltronas, 2 mesas centrales, 1 mesa auxiliar, 1 ottoman, 1 espejo. La orientación fue transmitir las características del producto como la resistencia, la funcionalidad y las telas inteligentes que ofrecemos también en H y que facilitan el día a día de nuestro consumidor.

Nuevo Acabado, Mármol y Cuero

- Acabado Cersed: Se lanzaron 3 nuevos acabados de técnica CERUSED: Gold Charcoal, Gray y White. Estos le dan un look más natural al producto y resaltan el poro y vetas del Roble Francés, además que son una tendencia.

- Mármol Luna Gray: Una nueva opción que reemplazó al mármol grafito. Un tono y diseño atemporal que crea un contraste ideal con la mayoría de nuestros acabados.

- Cuero Gris: Un tono más claro de gris fue la selección de este año. Gracias a la neutralidad del color gris nos permite complementario con colores más fuertes sin cargar el espacio. Un buen complemento para nuestros muebles con los nuevos acabados "Cersed" y mármol gris.

Nuevas Introducciones

Se introdujeron 2 productos a la colección Bolero y Ten respectivamente. La poltrona "Ten Petite" y la mesa de centro "Bolero Bandejas". La poltrona es importante para el catálogo ya que ofrece una opción más pequeña en comparación a poltronas actuales.

Rediseño

Enfocado a revivir los best sellers o productos icónicos de la marca se inició con el Modular-Sofá Chocolate y la Poltrona Caramelo. El modular con un librero más funcional e inserto de base de madera, y la poltrona con botones en metal color bronce en su espalda.

Finanzas y Administración

A continuación los aspectos más relevantes en cuanto al desempeño del área:

- Se renovó la línea de factoring electrónico con la CFN, esta vez con un cupo de US\$360k para compras con nuestros proveedores. El convenio fue firmado el pasado mes de Abril, y nos permite tener días de crédito de hasta 180 días con nuestros proveedores.

- Se implementó casi en su totalidad el plan de reducción de gastos operativos, logrando ahorros por más de US\$ 120k en infraestructura (arriendos), servicios básicos, seguridad, entre otros.

- En el mes de Abril de 2017 se logró renegociar la deuda de Corto Plazo que manteníamos con Produbanco y Banco Pichincha por US\$700k y US\$500k, respectivamente, a 5 años plazo, lo cual sin dudas alivio de manera importante el flujo de caja del año.

- A inicio del año se lanzó en todos los mercados el tan esperado "Cotizador", con gran acogida por parte del equipo de ventas por su facilidad de manejo. Su mantenimiento y mejoras están siendo administradas directamente por el departamento de TIC de AHCE siguiendo un programa de mejora continua.

- Durante el tercer trimestre se realizó una nueva parametrización de la base de datos del Sketch Up, con el objetivo de homologar la información de esta herramienta con el catálogo maestro de productos, de manera que el equipo de ventas puede realizar sus proyectos de manera más ágil y eficiente, lo cual no sucedía con el antiguo sistema.

- Adicionalmente se lanzó la nueva intranet de AHCORP, desarrollada en una herramienta de última tecnología alojada en la nube, en donde cada usuario tiene acceso a las políticas y procedimientos de la compañía, además de funciones específicas como impresión de roles pago, impresión de etiquetas, entre otras.

- Dando cumplimiento a las directrices del Consejo de Administración, el departamento financiero de AHCORP Ecuador empieza a tomar control de las operaciones de AHUS, tal es así que en el mes de marzo se realiza un primer viaje para organizar las funciones administrativas y financieras, y en el mes de octubre se realiza la toma física de inventarios con funcionarios de Ecuador, determinando las diferencias finales y por fin presentando un valor razonable de los inventarios.

- En el mes de agosto se hizo el lanzamiento la nueva página web de la marca H by Adriana Hoyos, estos nuevos desarrollos permiten acompañar a los nuevos cambios tecnológicos y de mercado que se requieran, de una manera inmediata, por ejemplo e-commerce.

- En el mes de noviembre se realiza un viaje a Panamá para realizar una revisión minuciosa de los saldos vencidos de cartera con el cliente OSKAL, logrando establecer finalmente los valores reales por cobrar al distribuidor y dejando un punto de partida y una metodología para las futuras transacciones con los clientes de negocios internacionales.

- Durante el último trimestre del año, el equipo de Ecuador junto con el equipo de USA trabajaron en un proceso de reimplimentación del Quick Books, generando un nuevo archivo de datos con una parametrización totalmente nueva para empezar de cero el año 2018.

Recursos Humanos

A continuación cifras importantes para analizar el manejo del RRHH:

Número personal y montos	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$
Producción	144	118,145	142	109,926	141	115,902	140	116,654	140	116,654
Ventas	25	38,000	22	38,271	18	29,964	19	37,381	19	37,381
Administración & SCM	38	55,279	37	55,655	34	50,230	34	51,374	34	51,374
Dirección Comercial	4	13,520	5	16,991	4	10,988	2	9,774	2	9,774
IDD	3	3,904	4	5,140	4	5,133	5	7,135	5	7,135
Marketing	4	6,971	4	7,105	4	6,937	3	5,685	3	5,685
Intercompany	1	1,707	2	2,791	1	2,484	1	2,212	1	2,212
Negocios Internacionales	2	4,548	2	9,164	2	6,446	2	6,941	2	6,941
Gerencia General	1	9,670	0	3,223	-	-	-	-	-	-
Presidencia / Dir. General	4	20,265	3	14,521	3	14,521	3	14,521	3	14,521
Promedio / empleado	227	272,009	220	262,787	212	242,604	209	251,677	209	251,677
		1,200		1,196		1,144		1,204,20		1,204,20

- Se ha mantenido la política de no reemplazar al personal saliente y además se ha realizado recortes de personal en algunos departamentos con la finalidad de estructurar una organización más liviana y eficiente.
- Al mes de diciembre se terminó con un head count de 209 personas, 21 personas menos en comparación con el año pasado que se terminó con una nómina de 230 personas; es importante mencionar que se realizaron cambios importantes en la alta gerencia, se contrató un nuevo Gerente Comercial y el Gerente de Innovación y Desarrollo asumió nuevas funciones como Gerente de Operaciones.
- La rotación anual fue del 10.05% (14.4% en el 2016), registrándose el pico más alto en el mes de enero con un 1.75%, que se explica porque se terminó el contrato temporal de gente del área de carpintería que se desvincularon en ese mes. El ausentismo es bajo en general; ciertos casos de calamidades de salud importantes afectan el índice.

AHCE, Resultados del año y situación patrimonial

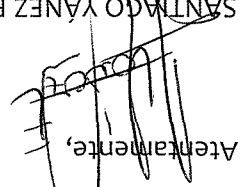
Resultados

El resultado del período 2017 muestra una utilidad neta de US\$260k frente a una ganancia presupuestada de US\$380k y a una pérdida de US\$355k en el mismo período del año anterior. Este resultado refleja sin duda el compromiso de todo el equipo con la estrategia de la compañía y es fruto del trabajo arduo del segundo semestre del año para darle la vuelta al resultado anual, generando rentabilidad para los socios. Las expectativas para el 2018 son bastante retadoras y tendrán como elemento principal el crecimiento en los negocios internacionales y del negocio de USA, a través del cambio en su modelo de negocios. Se vuelve esencial seguir el estricto plan de austeridad a través de la reducción de costos y gastos y realizar los ajustes necesarios para mantener una estructura liviana, eficiente y rentable.

Situación Financiera

Los resultados positivos del período, la reestructura del financiamiento y el mejor control del crédito en las operaciones de compañías relacionadas como AHUS, fueron los hechos relevantes que incidieron en los índices financieros, los cuales reflejan parámetros adecuados. La liquidez ha pasado del 1.38 en 2016 a 2 en 2017, lo cual nos deja en una posición más robusta en temas de liquidez. Se espera que el 2018 se cumpla el plan previsto generando mayores ventas y liquidez, y de la misma manera las operaciones con USA generen su propio capital de trabajo para mantener su operación y generar recursos para la fábrica.

Atentamente,



SANTIAGO YÁÑEZ E.
DIRECTOR CORPORATIVO