

**CONFIDENCIAL**

INFORME PRESENTADO POR EL DIRECTORIO DE AUTOMOTORES Y ANEXOS S.A. (AYASA), A TRAVÉS DE SU PRESIDENTE EJECUTIVO SEÑOR INGENIERO NICOLAS ESPINOSA MALDONADO A LA JUNTA GENERAL ORDINARIA DE ACCIONISTAS QUE SE REALIZA EL DIA MARTES 26 DE MARZO DE 2013.

**MENSAJE PRESIDENCIA EJECUTIVA**

**Señores Accionistas**

Automotores y Anexos S.A. mantiene su compromiso con el cumplimiento de sus metas y objetivos estratégicos, es así que a pesar de que el año 2012 fue un año complejo, en el cual, la Administración de la Compañía enfrentó retos muy importantes a consecuencia de las decisiones tomadas por el Gobierno Nacional que afectaron directamente la industria automotriz del país, nuestra empresa Automotores y Anexos S.A., logró obtener mayores beneficios netos de sus operaciones con respecto al año 2011, permitiendo que nuestros accionistas se beneficien del modelo de negocios aplicado por la Compañía.

Uno de los pilares fundamentales para el éxito empresarial de Automotores y Anexos S.A. es la aplicación y continuación del proceso de Planificación Estratégica con nuestra RUTA 2020, en la cual se definió como uno de las Iniciativas Estratégicas más importantes la reestructuración del Gobierno Interno de la Empresa, que bajo el asesoramiento del Tecnológico de Monterrey, se concretó de la siguiente manera:



Con la estructura y esquema de administración planteada a ustedes en abril de 2012, lo que se busca es mantener una definición clara de las funciones de los niveles de la Compañía, en la cual el Presidente Corporativo reportará al Directorio de la empresa y Junta General de Accionistas, y tendrá como funciones principales las de dirigir, aprobar y supervisar la operación de AYASA y TALLERAUTO a través de la Dirección General, además de manejar la política exterior de la Compañía y sus Subsidiarias.

El Director General tendrá a su cargo la dirección y manejo de AYASA y TALLERAUTO, reportará al Presidente Corporativo y realizará propuestas que considere necesarias para la correcta conducción de la organización. La ejecución y resultados de planes de negocio serán continuamente reportados al Presidente Corporativo.

Si bien la estructura antes planteada aún no se ha ejecutado al 100%, existe ya un avance significativo en la división de funciones, es así que desde el año 2012 la administración total de la parte operativa de la empresa fue y es manejada actualmente por la Vicepresidencia Ejecutiva, que en el futuro cercano será consolidada como la Dirección General de AYASA; mientras que la Presidencia Ejecutiva asumió sus funciones Corporativas y se encuentra actualmente en un proceso de consolidación del control, dirección y supervisión de Automotores y Anexos y sus subsidiarias.

Nuestros objetivos estratégicos hacia la RUTA 2020 se basan en dos pilares fundamentales: calidad y rentabilidad; los cuales son la base de nuestras iniciativas estratégicas ejecutadas en 2012 y por ejecutarse en los próximos años.

Como empresa moderna en constante crecimiento y evolución hemos combinado mecanismos de Planificación Estratégica equilibrándola con la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, las cuales permiten que nuestra Empresa siga afianzando su crecimiento, mediante la búsqueda de nuevas líneas de negocio que permitan fortalecer las ventajas competitivas de nuestra organización, y a su vez aportar con el desarrollo socio-económico de nuestro país.

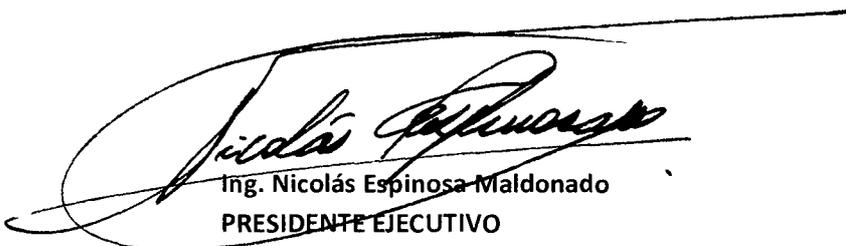
Por otro lado, el 2013 es un año especial para Automotores y Anexos S.A., ya que han transcurrido nada menos que 50 años desde el inicio de sus actividades. Inscrita en el Registro Mercantil el 30 de abril de 1963 con un capital de 1 millón 200 mil sucres, inició sus operaciones en Quito, donde las marcas americanas y europeas eran claras dominantes del mercado nacional.

En el año 1967 la Compañía adquiere la distribución exclusiva para la ciudad de Guayaquil; y para el año 1975 se abren dos sucursales, en Ambato y Manta. En el año de 1994 adquiere la representación de NISSAN Cuenca completando la red propia con cobertura nacional.

En la actualidad contamos con doce oficinas a nivel nacional, además de una red de sub distribuidores propios y otra franquiciada en todo el país.

Las cifras a lo largo de nuestra historia demuestran un permanente desarrollo, Automotores y Anexos S.A. desde su inicio, soportada en su saludable situación financiera y claridad administrativa ha logrado sortear dificultades, así como superar con éxito los retos de las últimas décadas.

De esta manera hemos vivido nuestros primeros 50 años, donde todos somos una familia al servicio del desarrollo del Ecuador; y ahora continuamos proyectándonos al futuro, como una empresa moderna en permanente evolución y desarrollo.



Ing. Nicolás Espinosa Maldonado  
PRESIDENTE EJECUTIVO

## MENSAJE VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA

### Señores Accionistas

El año 2012 inició con cierta incertidumbre dada por los acontecimientos del último trimestre del año 2011 cuando el Gobierno Nacional implementó un esquema de licencias de importación como un método de control de importaciones, es así que en enero del 2012 nuestras perspectivas partían de un cupo anual de importación de US\$132 millones, sin embargo en meses siguientes se verían dos variaciones importantes que impactaron a nuestra operación obligándonos a tomar varias medidas en la parte operativa que fueron :

- En abril de 2012 las autoridades y representantes del Ministerio de la Producción indican que la metodología aplicada para el cálculo del cupo de importación para el año 2012 es de \$96.7 millones, el cual resulta del promedio de las importaciones nacionalizadas FOB registrado en el Ministerio de la Producción entre los años 2008-2011 más un 2,5%.
- Una vez realizados los ajustes necesarios para afrontar la reducción antes mencionada, el escenario final se da en Junio cuando el Ministerio de la Producción indica que la metodología para el cálculo del cupo se estableció como el resultado de los valores importados en 2011 menos un 30% asignándose a AYASA un cupo definitivo de \$92 millones.

Mientras se daba la transición a la Resolución No. 66 corríamos el riesgo de tener que reexportar alrededor de 500 unidades de procedencia México y Japón, con un costo que bordeaba los \$600.000 y gracias a las gestiones realizadas a través de la Cámara de Industriales y AEADE se lograron las aprobaciones necesarias para poder nacionalizar dichos vehículos.

Otro logro importante conseguido a través de la AEADE fue que a partir de diciembre 2012 la utilización del cupo de importación se contabiliza desde la nacionalización con lo cual el servicio de importación que brinda AYASA para los vehículos exonerados no se descontaría del cupo asignado para la importación.

Las direcciones comerciales de vehículos, al sufrir la drástica reducción en los cupos de importación tuvieron que replanificar y distribuir las unidades a comercializar tanto en la Red 1 (Propia) como en la Red 2 (Distribuidores) a fin de asegurar que nuestros clientes no se queden desabastecidos en los últimos meses del año.

En términos de rentabilidad nos enfocamos en utilizar eficientemente la gama disponible de vehículos en las dos marcas: Nissan y Renault priorizando la rentabilidad sobre la participación de mercado. En ese sentido, también nos vimos en la necesidad de incrementar precios, además de impulsar reducciones en inversiones de mercadeo, gastos de logística y en la estructura de personal de ventas así como el cierre de ciertos puntos de venta luego de un minucioso análisis costo / beneficio.

Por otro lado, al no verse afectada por restricción alguna, la gestión de Posventa se desarrolló en términos normales y creció alrededor de un 20% con respecto al año 2011. Esto se logró impulsando las ventas a través de la Red 2 (Distribuidores), manteniendo el control de costos y descuentos y sin desmejorar los índices de satisfacción al cliente. Adicionalmente se lograron las certificaciones AS-DOS y se iniciaron revisiones de cumplimiento de DSI en punto Granados.

En la búsqueda de nuevas oportunidades para salir adelante en tiempos de crisis, se potenció la eficiencia en la Gestión Administrativa- Financiera que incluyó un control estricto de los montos a importar con respecto a los cupos de establecidos para evitar riesgos de reexportación, además de la reducción de gastos financieros buscando alternativas de financiamiento a bajo costo, control de gastos generales, negociación con proveedores logísticos y sobre todo con generación de ingresos adicionales por financiamiento directo a distribuidores, intereses ganados por inversiones en instituciones financieras con una buena rentabilidad, entre otros; cambiando el enfoque de área de soporte a una verdadera área productiva.

En diciembre de 2012 logramos autorización del Mercado de Valores para emitir obligaciones por \$15 millones que sumada a la Titularización de Flujos por el mismo valor que se efectuó en 2010 permitieron equilibrar la deuda de corto y largo plazo en nuestro Balance reduciendo el riesgo financiero por contracciones de la economía ecuatoriana, además de permitirnos reducir el gasto financiero.

Las medidas tomadas de forma oportuna permitieron mejorar márgenes de utilidad y reducir gastos operativos y financieros logrando en poco menos de 6 meses reducir nuestro punto de equilibrio que paso de 1050 unidades de vehículos en 2011 a 615 unidades en 2012, lo que permitió mejorar la rentabilidad después de impuestos del 2.62% sobre ventas netas en 2011 a 4.02% en 2012.

En el área de ventas se optimizó la inversión en Mercadeo y Postventa y se potenciaron los ingresos por venta de accesorios y F&I.

En el año 2012 adicionalmente se creó el área de Gestión de Calidad como un área de soporte en los procesos y formalización de la operación de las Compañías, liderando por primera ocasión el Proyecto KAIZEN que se trata de una metodología que integra horizontalmente a todas las áreas de la compañía alcanzado un participación histórica de 10 equipos que obtuvieron ahorros significativos que también aportaron en los mejores resultados de este año 2012 con respecto a 2011.

Otro punto importante a mencionar es que durante el 2012 existieron cambios en los responsables de la Dirección Comercial Nissan, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Posventa, Gerencia de Contabilidad y Gerencia de Recursos Humanos, es decir el 90% de las Direcciones tuvieron cambios de sus líderes y se creó la Dirección de Calidad. Estos cambios permitieron implementar nuevas estrategias y en general fortalecer el trabajo en equipo logrando alcanzar los resultados citados anteriormente.

El área de Desarrollo Humano Organizacional fue reestructurada con la finalidad de precisamente desarrollar el capital humano de la Compañía, invirtiendo tiempo y recursos en capacitar al 100% de colaboradores, impulsando promociones internas, realizando nuevos aportes a la cultura organizacional como la aplicación de la filosofía 5's y en consecuencia mejorando el clima organizacional ha fomentado el compromiso, la pasión e integridad de AYASA establecidos en la planeación estratégica.

Todos los cambios realizados en la empresa nos dieron los siguientes resultados económicos y de satisfacción de clientes los cuales son los indicadores más importantes de la gestión de la empresa:

**RESULTADOS ECONOMICOS AYASA**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>Variación</u>
	(en U.S. dólares)		
INGRESOS	187,953,250	255,336,000	-26%
UTILIDAD NETA	7,522,760	6,825,426	10%

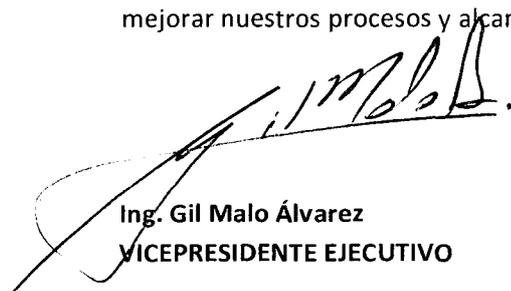
**INDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE NISSAN**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>Variación</u>
Satisfacción Comercial	88.20%	82.00%	7.6%
Satisfacción Posventa	71.87%	65.10%	10.4%

**INDICES DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE RENAULT**

	<u>2012</u>	<u>2011</u>	<u>Variación</u>
Satisfacción Comercial	79.60%	78.50%	1.4%
Satisfacción Posventa	61.70%	61.00%	1.1%

Finalmente expreso mi agradecimiento a nuestros Accionistas, Presidente Ejecutivo por su apoyo incondicional a los Directores, Gerentes de Área, y personal en general por su gestión y resultados alcanzados en este año complejo pero que a su vez nos brindó la oportunidad de mejorar nuestros procesos y alcanzar un mayor rendimiento que el año 2011.



**Ing. Gil Malo Álvarez**  
**VICEPRESIDENTE EJECUTIVO**