

INFORME GERENCIA MULTIMOTOS S.A.

EJERCICIO ECONOMICO 2015

Conforme dispone la ley y como representante legal de la empresa Multimotos S.A., cumpla con lo dispuesto en los estatutos con informar las actividades que corresponden al ejercicio económico del año 2015.

ENTORNO

El mercado de motos en el año 2015 se redujo de 122.000 a 115.706 unidades, equivalente a un 5,92%.

Dentro de lo más relevante puede destacarse:

Unnomotors, con sus marcas Motor1 y Sukida, pasó a liderar el mercado con una participación de 14,35%, sin embargo perdió más de un punto de participación frente al 2014, esto es una reducción de 2500 unidades.

Suzuki tuvo una reducción de mercado muy significativa perdiendo más de 4 puntos de participación, 6.600 unidades; seguramente su más fuerte caída en participación.

Icesa con sus dos marcas tuvo el mayor crecimiento del mercado, de 3,92% a 8,17% de participación.

MARCA	2015		2014		VARIACION	
	UNIDADES	PARTICP	UNIDADES	PARTICP	UNIDADES	PARTICP
UNNOMOTORS	16.605	14,35%	19.153	15,57%	(2.548)	-1,22%
SUZUKI	13.123	11,34%	19.800	16,10%	(6.677)	-4,76%
SHINERAY-BULTACO	10.240	8,85%	10.796	8,78%	(556)	0,07%
ICESA	9.450	8,17%	4.821	3,92%	4.629	4,25%
BAJAJ	8.208	7,09%	7.069	5,75%	1.139	1,35%
DAYTONA	7.704	6,66%	8.410	6,84%	(706)	-0,18%
TUNDRA- TRAXX (DISMAYOR)	5.983	5,17%	5.495	4,47%	488	0,70%
TUKO	4.570	3,95%	4.573	3,72%	(3)	0,23%
YAMAHA	4.183	3,62%	4.201	3,42%	(18)	0,20%
HONDA	4.275	3,69%	6.314	5,13%	(2.039)	-1,44%
RANGER	3.652	3,16%	4.414	3,59%	(762)	-0,43%
DUKARE	3.574	3,09%	2.852	2,32%	722	0,77%
LONCIN	2.672	2,31%	2.857	2,32%	(185)	-0,01%
OTRAS	21.466	18,55%	22.229	18,07%	(763)	0,48%
TOTAL AÑO	115.705		122.984		(7.279)	-5,92%

Dentro del ámbito comercial de retail, debe destacarse que las mayores amenazas para Multimotos son Japón-Motos (ICESA) que tuvo un fuerte crecimiento de 4600 unidades. Así también Artefacta con sus almacenes Baratodo, Tropimotos y AKT, todos estos con el concepto multimarca, quizá representa una seria amenaza por su estilo agresivo y con gran cobertura nacional. Massmotos (Jaher) no represento una real amenaza,

cerraron algunos locales y se mantiene con pocos operativos. Marcimex en la línea de motos con su marca privada (IGM), es aún incipiente pues está en el proceso de desarrollar modelos y estructura, pero debemos estar atentos ya que por su cobertura y penetración en el mercado, tanto por su cadena cuanto por el mayoreo, ocupará una importante participación.

Se mantiene la tendencia de crecimiento por cobertura, con una fuerte concentración de cadenas que van tomando mayor espacio en los sitios comerciales de las ciudades, en contraste con el mercado de mayoristas (subdistribuidores) quienes en el último trimestre del año decrecieron fuertemente por dificultad de ofrecer crédito directo en las mismas condiciones que las cadenas de retail. Un mercado con tendencia a la contracción concentra la demanda a través de cuotas; es decir la capacidad de financiamiento define con mayor fuerza la tendencia de uno u otro segmento.

Un aspecto muy importante que toma cada vez más relevancia es el que tiene que ver con las políticas de crédito, podríamos decir que es el aspecto más competitivo dentro de la categoría. Existió gran agresividad con políticas de mucha apertura y facilidades, en que cada quien busca dar la cuota más baja y el plazo más extenso (hasta 36 meses), incluyendo el valor de la matrícula dentro del valor total del crédito.

En lo referente a los trámites de matriculación, que con el traslado de competencias de la Agencia Nacional de Tránsito a los Municipios generó caos, desorganización y pérdida de tiempo, cada Municipio tiene sus propias reglas y por ende hay desorganización en los procesos. Se genera mucho desgaste alrededor de este aspecto pues en algunas ciudades implica tomar turnos a la madrugada y esperar para ser atendido durante todo el día, esta situación hace que tengamos que disponer de una persona exclusiva para este efecto, implica también fricciones con los clientes por cuanto al existir retrasos en la entrega de la moto hace que en algunos casos se anule la compra con todo lo que ello significa para la empresa.

En pro de buscar soluciones acudimos a la ANT en Quito planteándoles que necesitábamos apoyo para agilizar los trámites de matriculación; sin embargo, la única respuesta que obtuvimos es que ellos solo emiten las normativas, pero que la aplicabilidad es competencia de cada Municipio, lo que en la práctica significa que cada quien interpreta la ley a su manera y crea tasas y/o pagos según su conveniencia.

CREDITO

Como se indicó anteriormente, la colocación del crédito paulatinamente se ha convertido en el aspecto más importante dentro de la gestión comercial. Esta tendencia se mantiene desde inicios del año 2015, sin embargo, para los últimos meses del año fue tomando más fuerza y relevancia.

Este tema se orienta en dos sentidos:

Solicitar cada vez menos documentos de respaldo a los clientes y aprobar un crédito de manera prácticamente inmediata (en realidad en segundos), de la misma manera cómo opera la banca en créditos de hasta 20.000 dólares.

En este aspecto solicitamos a Equifax (Buró de crédito) una actualización de la base de datos de Multimotos, que consiste en analizar la información histórica a fin de establecer ajustes con los que estamos diseñando nuevos perfiles y políticas.

El ajuste implica cambiar a una nueva versión V3.0 que es una herramienta desarrollada en base a una metodología estadística, que permite predecir el comportamiento de pago futuro de un cliente, soporta y ayuda a la toma de decisiones de la administradora del crédito en función de las estrategias comerciales y el nivel de riesgo esperado. El Score 3.0 predice la probabilidad que una persona natural llegue a una mora +90 días los próximos 12 meses en el Sistema Crediticio Ecuatoriano.

Es importante señalar que la tendencia es extender el plazo de crédito, el cual al momento está estandarizado en 36 meses en la mayoría de cadenas a diferencia de 24 meses que tenemos en Multimotos, lo que nos quita competitividad, sin perder de vista que debemos tener un producto de calidad para llegar a tan largo financiamiento.

En el 2015 se aprobaron 3144 créditos (promedio de 262 por mes), de los cuales el 19% corresponde a clientes AAA, 24% clientes AA, 21% clientes A, es decir el score favorable es 64%, incrementándose en 3 puntos respecto al 2014 (61%). El score de riesgo se mantiene en 17%, mientras que el segmento sin score mejoro del 23% al 19% actual.

SEGMENTACION DE CLIENTES 2015 POR ACTIVIDAD ECONOMICA									
OCUPACION LABORAL	AAA	AA	A	RECHAZADO	SIN SCORE	EMPRESAS	# CRÉDITOS	TOTAL	PART
Empleado Privado	229	338	315	266	374	4	1.526	3.813.258	48,5%
Comerciante Informal	142	162	121	106	110		641	1.499.127	20,4%
Comerciante Formal	107	118	105	71	44	6	451	1.069.282	14,3%
Empleado Publico	60	77	84	50	32		303	756.748	9,6%
Profesional Independiente	48	44	40	41	26	1	200	526.174	6,4%
Arro de casa o estudiante	2	1	2		2		7	16.531	0,2%
Jubilado	1	2	2	1			6	14.695	0,2%
Rentista		1	3	1	1		6	12.940	0,2%
Remesas del exterior	1	3					4	11.791	0,1%
TOTAL CREDITOS	590	746	672	536	589	11	3.144	7.720.546	
TOTAL VALORES	1.434.988	1.823.142	1.661.177	1.284.674	1.495.263	21.302			
PARTICIPACION	19%	24%	21%	17%	19%	0%			

SCORE FAVORABLE	64%
SCORE RIESGO	17%
SIN SCORE	19%

RECURSOS HUMANOS

La gestión de este departamento es muy importante porque tiene relación directa con el proceso de apertura de tiendas; el trabajo de selección y contratación es difícil por cuanto los requerimientos son en ciudades alejadas de Cuenca, ello implica conocer en cada ciudad cómo funciona el sistema de búsqueda de los perfiles que se requieren. Esta actividad requiere de mucho tiempo pues creemos es la más complicada en la tarea de abrir nuevas tiendas.

Durante el año 2015 se contrataron 82 personas, de las cuales 42 fueron reemplazos, lo que da un incremento neto de 40 personas en la nómina.

Durante este año logramos depurar al personal en el sentido de quedarnos con los mejores perfiles y reemplazarlos en los casos necesarios. La categoría de electrodomésticos y motocicletas se caracteriza por una alta rotación de personal.

AÑO	PERSONAL INICIO	INCREMENTO	SALIDAS PERSONAL	PERSONAL FINAL	ROTACION	NUMERO AGENCIAS	PERSONAL vs N° AGENCIAS
2011	3	0	0	3		0	
2012	3	40	21	43	44%	7	6,1
2013	43	13	41	56	-50%	12	4,7
2014	56	68	49	75	25%	17	4,4
2015	75	82	42	115	35%	23	5,0

AÑO	ACTIVIDAD	PERSONAL INICIO	INCREMENTO	SALIDAS PERSONAL	PERSONAL FINAL	ROTACION
2015	ADMINISTRACION	16	15	8	24	29%
2015	VENTAS	59	67	34	91	36%
2015	GENERAL	75	82	42	115	35%

GESTION COMERCIAL

Representa la actividad más intensa de la organización, el dinamismo del mercado nos mantiene alerta en este cambiante y agresivo entorno basado en facilidades y precios bajos, lo que implica ajustes permanentes y mucha flexibilidad. Se mantiene la agresividad en precios y cuotas mensuales, sin embargo, poco a poco vamos ganando espacio por diferenciación en servicio.

El equipo comercial tiene información diaria de los avances en las ventas respecto al presupuesto, de manera que se trabaja sobre ello para afinar cualquier situación que pueda incidir sobre los resultados.

Se hizo un enorme esfuerzo para abrir 10 agencias nuevas las que al final de año contribuyeron con \$ 2.308.000 en ventas, de ellas 2 se destinaron al proyecto TVS en Santo Domingo y Lago Agrio, estas tiendas se definieron sean exclusivas de esta marca con imágenes y diseños diferenciados, lo que también implicó altos gastos de adecuación. En el mes de diciembre tuvimos que cerrar el almacén de Lago Agrio ya que no tuvo los resultados esperados, la de Santo Domingo se mantiene en un nivel de ventas muy aceptable y en crecimiento.

Dentro del área comercial, todas las tiendas son analizadas mensualmente, dirigiendo los mayores esfuerzos a aquellas de bajo rendimiento. En esta línea, procedimos a cerrar algunas con deficientes resultados en ventas, como el Arenal en Cuenca, que la reemplazamos con otra tienda en un mejor sector en el redondel del mercado, la que ha tenido muy buenos resultados, cerramos también una en la ciudad de Ibarra y otra en Montalvo.

A mediados de año se introdujo la marca Bajaj como estrategia para poder desarrollar la marca TVS, lo que ayudó en general al negocio ya que su contribución fue importante dentro del mix de producto, con modelos aspiracionales y bien posicionados, con ello se abrió una nueva puerta para atraer clientes de un target más alto; este segmento

busca una motocicleta de mayores prestaciones, y comprende también a clientes que ya tuvieron su primera moto económica y buscan subir de categoría. Este segmento permitió que los precios promedio por agencia se incrementen lo cual contribuye con más dólares a la rentabilidad del negocio.

También reestructuramos el departamento comercial incorporando supervisores de venta para atender todas las agencias, dividiendo al país en dos zonas, ya que la función de supervisión dado el incremento de locales se vuelve más complicada, ello facilitó un mejor manejo de acciones y soluciones efectivas de rápida aplicación.

Un factor importante es el concepto multimarca, que ayuda a captar los espacios que cada marca posee en cuanto a participación de mercado, modelos, estrategia; etc. brindando al usuario final la posibilidad de escoger en el mismo lugar varias alternativas tanto por precio como por prestaciones.

Creemos muy importante el disponer de las principales marcas, con ello nos mantenemos competitivos y con información desde la óptica de cada una, a más del aporte de puntos de vista y estrategias individuales que hacen una sumatoria importante, contribuyendo positivamente a los resultados.

Cabe indicar también que nos hemos ocupado en profesionalizar al personal de las agencias, realizando reuniones mensuales y participándoles de los resultados, analizando cartera, niveles de venta, inventario, temas administrativos, y capacitándolos en temas específicos. Como resultado, se generan planes acción y estrategias para el mes siguiente. Este estilo de trabajo nos ha dado muy buenos resultados pues se consigue "alinearse" al personal con los objetivos de la empresa, lográndose el compromiso del equipo.

Es importante indicar que para efecto de controlar la gestión de las agencias debemos incorporar 2 auditores, con el mismo argumento de la supervisión de venta.

Detallamos los locales actuales y cómo han evolucionado sus ventas año tras año, sumando al final del 2015 cerca de 17 millones de dólares en ventas acumuladas desde el inicio de operaciones.

VENTAS BRUTAS

todas las líneas

AGENCIA	2012	2013	2014	2015	TOTAL	NUEVAS POR AÑO	
BABAHOYO	177.170	314.465	417.853	349.153	1.258.640	8	
EL ARENAL	172.076	239.956	225.444	114.419	751.894		
GIL RAMIREZ	199.218	351.259	542.085	391.050	1.483.612		
LAGO AGRIO	249.130	313.292	338.745	326.518	1.227.685		
MILAGRO	195.308	320.812	416.008	261.004	1.193.131		
QUEVEDO	360.683	467.778	571.988	497.240	1.897.688		
STO DOMINGO	198.148	308.142	360.997	425.768	1.293.055		
EL COCA	-	225.255	279.491	259.580	764.326	5	
EL PUYO	-	1.678	343.027	389.106	733.810		
IBARRA	-	145.718	343.230	379.044	867.992		
MONTALVO	-	95.086	177.044	76.623	348.752		
STO DOMINGO 2	-	55.780	303.244	333.213	692.237		
BUENA FE	-	-	60.858	254.888	315.746	5	
EL CARMEN	-	-	38.395	270.444	308.839		
GUAYAQUIL CALIFORNIA	-	-	69.196	671.867	741.063		
IBARRA 2	-	-	66.107	126.895	193.002		
MILAGRO2	-	-	102.084	301.960	404.044		
PEDERNALES	-	-	-	512.236	512.236	10	ENE
EL ARENAL 2	-	-	-	257.837	257.837		MAY
STO DOMINGO 3	-	-	-	371.650	371.650		MAY
EL TENA	-	-	-	293.783	293.783		JUN
PASAJE	-	-	-	250.285	250.285		JUL
NARANJAL	-	-	-	330.863	330.863		AGO
GUAYAQUIL ALBORADA	-	-	-	109.664	109.664		SEP
HUAQUILLAS	-	-	-	77.135	77.135		OCT
MACHALA	-	-	-	64.859	64.859		OCT
LAGO AGRIO 2	-	-	-	40.258	40.258		JUN
Total general	1.565.372	2.839.219	4.655.793	7.737.339	16.797.723		

CRECIMIENTO POR AÑO	81%	64%	66%
AGENCIAS ACTIVAS AL 2015	23		

Al final del año logramos un crecimiento de 66%, con 23 agencias operativas.

Actualmente ofertamos 10 marcas, que son las de mayor posicionamiento en el mercado: Motor1, Sukida, TVS, Bajaj, Daytona, Thunder, Factory/YCF, Keeway y QMC.

Las ventas acumuladas desde que iniciamos operaciones ascienden a 9.330 motocicletas, de las cuales el 81% o 7.584 unidades corresponden a Motor1, Sukida y Keeway.

MARCA	2012	2013	2014	2015	TOTAL	PART
MOTOR 1	432	593	1.197	2.185	4.407	47%
SUKIDA	149	522	907	824	2.402	26%
KEEWAY	129	206	119	321	775	8%
DAYTONA	161	227	190	48	626	7%
THUNDER	0	13	191	49	253	3%
QMC	0	17	131	60	208	2%
FACTORY BIKE	7	40	58	63	168	2%
PULSAR	0	0	0	160	160	2%
TVS	0	0	0	155	155	2%
TUNDRA	0	16	31	8	55	1%
OTRAS	34	52	17	18	121	1%
TOTAL	912	1.686	2.841	3.891	9.330	

CRECIMIENTO POR AÑO	85%	69%	37%
----------------------------	------------	------------	------------

Es importante la participación de marcas como Bajaj, TVS, Factory, que aunque con pocos modelos contribuyen de manera importante a la rentabilidad de la empresa.

MARCA	CANT	MD	UB	PART	OBSERVACIONES
MOTOR 1	2185	34%	1.382.761	58%	
SUKIDA	824	34%	446.665	19%	
PULSAR	160	32%	214.877	9%	desde junio, solo 2 modelos
TVS	155	35%	139.021	6%	inventario irregular
KEEWAY	321	18%	91.812	4%	liquidacion modelos
FACTORY BIKE	63	31%	54.302	2%	2 modelos de motos
QMC	60	38%	32.431	1%	abastecimiento irregular
THUNDER	49	20%	14.207	1%	
DAYTONA	48	12%	6.945	0%	
MZ BIKES	11	26%	3.634	0%	
OTRAS	15	4%	847,07	0%	
Total general	3891	33%	2.387.502		

En las demás líneas de producto se destacan servicios (talleres) con un crecimiento frente al 2014 de 62%, repuestos de 55%, y accesorios del 437%. Las ventas de estas líneas cerraron en \$ 247.289, que agregando cascos y lubricantes suman \$ 411.292.

Debemos crecer en dos líneas que son muy importantes para el posicionamiento y rentabilidad de Multimotos: 1) repuestos/accesorios y 2) talleres. En el primer caso se requiere de personal especializado que por la estructura pequeña en tiendas no la hemos podido desarrollar a cabalidad, sin embargo, existe un mercado potencial. En el caso de talleres hemos logrado abrir 9 en las principales ciudades, los que contribuyen a que marquen una diferencia con la competencia, pues ninguna de las cadenas ha desarrollado talleres propios. Creemos que los talleres aportan significativamente al posicionamiento de la empresa.

VENTAS POR LINEA DE PRODUCTO						
LINEA	2012	2013	2014	2015	2015 vs. 2014	TOTAL
MOTOS	1.539.047	2.704.380	4.387.698	7.311.593	67%	15.942.719
CASCOS	1.493	45.560	104.238	143.976	38%	295.266
SERVICIOS	1.158	34.744	60.374	97.577	62%	193.852
REPUESTOS	13.005	36.242	55.783	86.376	55%	191.405
ACCESORIOS	6.076	9.005	11.785	63.336	437%	90.202
LUBRICANTES	4.328	7.654	13.781	20.028	45%	45.792
BICICLETAS	-	273	844	8.990	966%	10.107
TOTAL	1.565.106	2.837.858	4.634.502	7.731.875	67%	16.769.343
CRECIMIENTO		81%	63%	67%		

COMPOSICION DE VENTAS

La composición de ventas año a año se va concentrando hacia una mayor participación del crédito, el año 2014 cerró en 75% / 25% la relación crédito / contado-tarjeta, sin embargo, esta composición ha ido cambiando a lo largo del año 2015 con mayor intensidad a partir del mes de junio, llegando a representar en diciembre un 95% de las ventas, (20 puntos porcentuales más que en el 2014), quedando esta relación al final del año en 83% / 17%.

En lo referente al plazo, éste también tuvo un incremento a 24 mensualidades a partir del mes de abril para mantenernos competitivos. La participación del crédito a 24 meses creció gradualmente hasta llegar en el mes de diciembre al 78% de las ventas a crédito, con un promedio de 45% a lo largo del año.

TOTAL 2015				
FORMA PAGO/MESES	CANT	VALOR	PART	MD
CRE	2.946	6.090.624	83%	37%
1 A 6	363	517.617	8%	14%
9	4	6.499	0%	34%
12	415	731.503	12%	31%
15	11	18.709	0,31%	38%
18	1.035	2.052.187	34%	41%
24	1.118	2.764.110	45%	41%
EFE	860	1.099.040	15%	8%
TCR	85	121.929	2%	16%
Total general	3.891	7.311.593		33%

DICIEMBRE 2015				
FORMA PAGO/MESES	CANT	VALOR	PART	MD
CRE	388	934.196	95%	38%
2 A 6	24	42.798	5%	17%
12	39	72.867	8%	32%
18	40	93.895	10%	35%
24	285	724.637	78%	40%
EFE	34	50.261	5%	9%
TCR	5	7.711	1%	17%
Total general	425	987.818		36%

El crecimiento del crédito como indicamos va en ascenso año tras año, llegando al cierre del 2015 al 83% de las ventas.

FORMA DE PAGO	2012	2013	2014	2015
CRE	79%	73%	76%	83%
EFE	17%	22%	21%	15%
TCR	4%	5%	3%	2%
Total general				

CARTERA

Al cierre del 2015, la composición de la cartera fue de 93% corriente y 7,2% vencida.

Al cierre del año 214 provisionamos el valor total de la cartera vencida del año 2012, por un valor de \$ 53.226, sin embargo, hemos continuado trabajando en su recuperación para cerrar el 2015 en \$ 25.816, es decir, se logró cobrar la mitad.

AÑO	CARTERA GENERADA	x vencer	1-30 vencido	31-60 vencido	61-90 vencido	91-120 vencido	121-270 vencido	271-360 vencido	mas 360	TOTAL VENCIDO
TOTAL 2012	1.472.290	0	0	0	0	0	0	0	25.816	25.816
TOTAL 2013	2.465.411	0	0	0	0	467	19.311	18.444	66.596	104.818
TOTAL 2014	4.230.731	448.014	39.155	36.799	33.049	29.864	101.104	26.272	11.617	277.860
TOTAL 2015	7.918.314	5.563.303	24.364	14.352	8.297	4.121	3.638	337	456	55.565
Total general	16.086.746	6.011.317	63.519	51.151	41.346	34.451	124.053	45.053	104.485	464.059
	6.475.376	92.8%	1.0%	0.8%	0.6%	0.5%	1.9%	0.7%	1.6%	7.2%

Hemos profundizado mucho en relación a las actividades de cartera sobre el análisis y la planificación del trabajo, para ello diseñamos una herramienta que es la hoja de ruta, con la que salen a diario los cobradores a la gestión de campo, en ella se incluye la información necesaria, lo que ha redundado en optimización de tiempo y mejores resultados.

Estamos también estructurando mejor el departamento, al existir 23 agencias (con proyección de crecimiento) se requiere de trabajo coordinado y efectivo, en este aspecto hemos tenido el apoyo de un supervisor de cartera que apoya a la gestión en función de prioridades de determinadas agencias. Para el 2016 se incorporaran dos supervisores de campo

También tramitamos con los centros de mediación, buscando llegar a acuerdos de pago con los clientes, logrando un 51% de efectividad y recuperando \$ 42.500.

CLIENTES LLAMADOS A MEDIACION AÑO 2015

AGENCIA	# CLIENTES LLAMADOS A MEDIACION	SIN ACUERDO	ACUERDOS FIRMADOS	% SIN ACUERDO	ACUERDOS FIRMADOS	VALORES RECAUDADOS
MILAGRO	39	24	15	62%	38%	\$ 8.956
QUEVEDO	28	9	19	32%	68%	\$ 6.484
EL COCA	21	11	10	52%	48%	\$ 5.814
LAGO AGRIO	21	8	13	38%	62%	\$ 9.223
BABAHoyo	14	7	7	50%	50%	\$ 1.582
MONTALVO	14	10	4	71%	29%	\$ 2.932
EL PUYO	11	1	10	9%	91%	\$ 1.742
STO DOMINGO	10	8	2	80%	20%	\$ 2.903
GIL RAMIREZ	4	1	3	25%	75%	\$ 1.635
EL ARENAL	2	1	1	50%	50%	\$ 1.244
TOTAL:	164	80	84	49%	51%	\$ 42.517

Adicionalmente, tenemos como política el envío de cartas pre-legales tanto a clientes como a garantes. Durante el año se enviaron 1805 cartas.

Igualmente iniciamos demandas a 34 clientes, que están en proceso

RESULTADOS

Las ventas netas llegaron a \$ 7,6 millones, con un crecimiento de 66% equivalente a \$ 3.048.000 frente al 2014. La utilidad bruta llegó a \$ 2,47 millones, con un crecimiento de 71% equivalente a \$ 1.028.000 respecto al 2014.

En esencia se mantiene la composición porcentual de gastos:

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS MULTIMOTOS S.A 2015						
CUENTAS CONTABLES	Acumulado año actual	% ventas acum.	Acumulado año actual	% ventas acum.	VARIACION 2015 VS 2014	
	2014	%	2015	%	VARIACION	
Ventas Netas	4.607.481		7.655.564		3.048.083	66%
Costo Ventas	3.161.474	69%	5.180.947	68%	2.019.473	64%
Utilidad Bruta	1.446.007	31%	2.474.617	32%	1.028.609	71%
Sueldos	355.773	8%	618.721	8%	262.948	74%
Comisiones	175.800	4%	352.574	5%	176.774	101%
Beneficios Sociales	179.837	4%	307.543	4%	127.706	71%
Arriendos	227.699	5%	489.603	6%	261.904	115%
Registro Mercantil	12.797	0%	101	0%	- 12.696	-99%
Servicio basico	45.877	1%	79.552	1%	33.675	73%
Varios	306.466	7%	549.984	7%	243.519	79%
TOTAL GASTOS	1.304.249	28%	2.398.079	31%	1.093.830	84%
Utilidad en Operación	141.758	3%	76.538	1%	- 65.221	-46%
Ingresos Financieros	-	0%	927	0%	927	
Costo Financiero	55.990	1%	33.633	0%	- 22.357	-40%
Intereses Ganados	124.517	3%	162.488	2%	37.971	30%
Otros Egresos	-	0%	-	0%	-	
Utilidad antes 15%	210.284	5%	206.319	3%	- 3.966	
Participación Trabajadores	31.543	1%	30.948	0%	- 595	
Utilidad antes de I. Renta	178.742	4%	175.371	2%	- 3.371	
Impuesto a la Renta	43.002	1%	30.228	0%	- 12.774	
Utilidad Neta del Periodo	135.740	3%	145.143	2%	9.403	

GASTOS

Los gastos se incrementaron en 45%, cuya mayor variación corresponde a arriendo de locales 53%, seguido por comisiones en 50%:

COMPARATIVO DE GASTOS 2014 VS. 2015						
DETALLE	DICIEMBRE_2012	DICIEMBRE_2013	DICIEMBRE_2014	DICIEMBRE_2015	VARIACION	%
SUELDOS Y SALARIOS	207.646	303.941	355.773	618.721	262.948	42%
BENEFICIOS SOCIALES	63.801	128.779	180.971	306.312	125.341	41%
COMISIONES	43.469	120.392	175.800	352.574	176.774	50%
ARRIENDO LOCALES	107.193	148.662	227.699	481.187	253.488	53%
SERVICIOS BASICOS	20.846	33.045	45.877	79.552	33.675	42%
GASTOS VARIOS	166.418	224.322	318.128	550.085	231.957	42%
TOTAL DE GASTOS	609.372	959.140	1.304.249	2.388.432	1.084.183	45%

INFORME DE AUDITORIA

La auditoría externa en su examen realizó recomendaciones, las que fueron implementadas de inmediato, lo que se refleja en el informe definitivo.

Solicito nos autoricen continuar trabajando con Best Point cambiando la modalidad a auditorias trimestrales, hasta que queden establecidas las normas y procedimientos que garanticen una efectiva gestión interna.

PROYECCION 2016

VENTAS 2016

Hemos realizado una prolija proyección por cada una de las tiendas operativas, con las que proyectamos crecer 20% respecto del 2015 en unidades y 26% en valores. Este crecimiento se da particularmente por las tiendas nuevas que entraron en operación en su mayoría en el segundo semestre.

N°	AGENCIAS ACTUALES	TOTAL AÑO	VAR vs. 2015	VAR vs. 2014	TOTAL 2015	TOTAL 2014
23	UNIDADES	4.398	20%	73%	3.678	2.547
23	VALORES	9.230.098	26%	110%	7.311.593	4.387.698

El crecimiento global que podamos alcanzar (adicional al mencionado en el párrafo anterior) dependerá del número de locales que logremos aperturar durante el año 2016, una mayor cobertura aportará con un importante crecimiento, colocándonos en una situación más competitiva.

Tenemos un plan listo de las ciudades en que consideramos debemos disponer de locales, esta proyección la hicimos basados en el tamaño de cada mercado y la cantidad de motos matriculadas en el año 2015 según la AEADE.

Es un plan ambicioso, sin embargo es la única vía de copar espacios, las iremos aperturando según decida el Directorio en función de la situación de mercado, de

encontrar los locales en las mejores ubicaciones de cada ciudad, así como de encontrar los perfiles adecuados. El plan tentativo de apertura sería:

AGENCIAS NUEVAS			
TIPO	UBICACIÓN	TIPO	UBICACIÓN
2	QUITO SUR	2	AMBATO
1	QUITO NORTE	3	LA TRONCAL
2	QUITO TUMBACO	3	PIÑAS
2	GUAYAQUIL PORTETE	3	BALZAR
2	GUAYAQUIL PASCUALES	3	LAS GOLONDRINAS
2	MANTA TARQUI	3	PEDRO VICENTE MALDONADO
2	MANTA CENTRO	3	LA CONCORDIA
2	PORTOVEJO	3	QUININDE
3	DAULE	3	PUERTO QUITO
3	DURAN	3	SAN MIGUEL DE LOS BANCOS

TIENDAS	TIPO	COSTO
	1	17.000
	2	11.000
	3	6.500

ESTRATEGIAS:

CREDITO: afinar el sistema de crédito ajustándolo a la realidad actual del mercado. El objetivo es el crédito inmediato.

COBERTURA: esta es una de las estrategias de crecimiento necesitamos tener presencia en los principales mercados del Ecuador

COMUNICACIÓN: Desarrollar un plan de comunicación, que cuente con el apoyo externo de una compañía especializada en el tema.

CAMBIO NOMBRE COMERCIAL actualmente nos identifican como MOTOR 1, consideramos que es preciso definir un nombre comercial acorde a la línea de negocio debidamente apoyado con un estudio de mercado.

CAMBIO IMÁGENES TIENDAS: trabajar en una identidad propia con estándares definidos.

ACTIVACIONES: desarrollar un almacén rodante, necesitamos llegar a los sitios cercanos a los locales para motivar a los clientes.

ESTRATEGIAS CONJUNTAS ITSA/MULTIMOTOS: desarrollar estrategias conjuntas a largo plazo tanto por marcas, cuanto por modelos exclusivos.

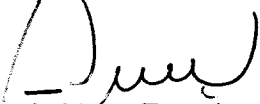
AGRADECIMIENTO:

Agradecemos a todos los colaboradores por su incansable esfuerzo y compromiso, a los Accionistas por su apoyo, necesitamos de todo su compromiso para lograr estos ambiciosos objetivos; sus aportes y directrices son muy valiosos. Nuestro éxito depende en gran medida de su colaboración.

DERECHOS DE AUTOR:

Para dar cumplimiento a lo dispuesto en la resolución N° 04.9.15.001 de la Superintendencia de Compañías, me permito certificar que hemos cumplido con las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor.

Atentamente,



Alfredo Vega Escudero

GERENTE GENERAL

