

**INFORME DE GERENCIA  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO  
DE: ENERO A DICIEMBRE DEL 2016**

**KTM DEL ECUADOR CIA. LTDA.**

Dando cumplimiento a las disposiciones legales y estatutarias, presento a los accionistas, el informe de la gestión administrativa y financiera correspondiente al año 2016

**1.- ASPECTOS GENERALES:**

El 2016, al igual que el 2015, ha estado marcado por una serie de dificultades económicas que han provocado una reducción drástica en los niveles de crecimiento de la economía ecuatoriana, con relación a los años anteriores y que, según los datos del Banco Central del Ecuador BCE, indican que la economía ecuatoriana registró un decrecimiento del 1.7%, porcentaje que se vio afectado sobre todo los tres primeros trimestres, pues en el último trimestre del 2016 la economía presenta un ligero repunte con un incremento de PIB del 0.4%. La inflación a nivel nacional en el 2016 fue del 1.12 con una reducción de 2,22 punto con relación al 2015 que fue de 3,38, mientras que la de la ciudad de Cuenca decreció en más de tres puntos con relación al año anterior de 4,29 en el 2015 a 1.06, en el 2016 dejando de ser una de las ciudades más caras del Ecuador

A continuación se describen algunos factores económicos que afectaron directamente a las actividades de la empresa:

- La marcada tendencia de la baja de los precios del barril del petróleo que iniciándose a mediados del 2014, terminó con valores por debajo de \$20 dólares a mediados de febrero del 2015, terminando en diciembre con valores cercanos a los \$50,00, mejora que apporto para que el último trimestre el PIB alcance un crecimiento del 0,4%
- El terremoto de abril que desoló las provincias de Manabí y Esmeraldas con pérdidas de aproximadamente tres millones de dólares.
- El fenómeno del Niño que afectó en menor grado de lo pronosticado a toda la costa ecuatoriana, afectando grandes plantaciones sobre todo de arroz, provocando fuertes pérdidas a productores y exportador
- La apreciación del dólar que obligo a que nuestros países vecinos devalúen la moneda hasta un 40% encareciendo nuestros productos de exportación con nuestro vecinos provocando inclusive un mayor contrabando entre las fronteras con nuestros vecinos
- El impuesto a las salvaguardas a las importaciones que, en el caso de nuestros productos tuvo un incremento del 40%, incremento que se cargó al cliente reduciendo de manera drástica las ventas de motos y repuestos en más de un 50% con relación al año anterior

Una de las políticas aplicadas por el gobierno actual fue el cambio de la matriz productiva lo que permitiría una mayor producción y exportación de bienes y servicios y de esta manera mejorar el déficit en la balanza de pagos, inclusive a finales del 2016 se inició la venta de energía eléctrica a Colombia por alrededor de cien millones de dólares, mas sin embargo

la recuperación ha sido muy lenta, a estos factores se debe incluir el periodo de elecciones que culminan en marzo del 2017

Las principales medidas aplicadas por el gobierno, fueron la de reducir los gastos corrientes y de inversión de las instituciones del estado, lo que ha generado ajustes en todas las empresas vinculadas con el sector público y, un recorte de gastos en las empresas del sector privado por la reducción de las ventas debido a la contracción del mercado por falta de liquidez.

Las medidas aplicadas por el gobierno no han dado los resultados esperados, generando un nerviosismo en el sistema financiero que inclusive cerraron los créditos en el último trimestre del 2016

La gerencia y el equipo de colaboradores de KTM, realizó planificaciones en las que se ajustaron sobre todo los gastos, sin descuidar la razón de ser del negocio que son las ventas para lo que, inclusive se ha fortalecido las oficinas de Quito y Guayaquil, diseñando y desarrollando programas promocionales de difusión, y ventas presentados a la casa matriz, para conseguir y mejor y mayor posicionarnos en el mercado nacional y mantener este crecimiento sostenido de a través de las ventas, cuyo impulso se ha fortalecido desde el su creación.

Para fortalecer el posicionamiento en el mercado, la gerencia mantiene la política de promoción nacional y publicidad considerando las necesidades y condiciones actuales de comportamiento del mercado, sin descuidar la imagen y la marca, logrado seguir incursionando en un mercado muy competitivo, acompañado de los problemas económicos citados en líneas anteriores. .

## **2. ASPECTOS FINANCIEROS**

El 2016 ha sido uno de los años más difíciles de los últimos cuatro años para la empresa, pues pese a todos los esfuerzos realizados no se concretaron en ventas por el nerviosismo del mercado debido a la situación económica y política que está viviendo el Ecuador y pese a todas las gestiones en las que se ha incluido promoción en medios como medios escritos revistas y otros no se consiguió cumplir el presupuesto planteado para el 2016. Se espera que a partir del segundo cuatrimestre una vez concluida las elecciones en el país, la economía se recupere en beneficio de actividades como la nuestra

El presupuesto ajustado presentado a inicios del 2017 se cumplió en un 70% de lo establecido, presupuesto que cubrió con dificultad el punto de equilibrio y, aunque no ha generado problemas de liquidéis, por las medidas oportunas tomadas por la gerencias tales como reducción de importaciones y ajustes en los gastos sobre todo de ventas, que inclusive los resultados determinan un 2.76% de utilidades.

### **2.1.- ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS DE VENTAS Y VENTAS EFECTIVAS.**

Lo expuesto y el comportamiento del mercado en el 2015 obligó a que la gerencia establezca un presupuesto muy conservador de \$2.635.584.00 esto es un 45% inferior al del 2015 considerando todos los aspectos económicos negativos para el negocio que se han descrito en líneas anteriores

CUADRO COMPARATIVO KTM PRESUPUESTO VS VENDIDO MOTOS Y REPUESTOS 2015 - 2016						
DESCRIPCION	2015			2016		
	PRESUPUESTADO	VENDIDO	% CUMPLIM	PRESUPUEST	VENDIDO	% CUMPLIM
1 MOTOS	4.226.880,00	3.379.254,21	79,95	2.113.440,00	1.487.989,49	70,41
2 REPUESTOS	745.920,00	761.369,55	102,07	522.144,00	797.972,95	152,83
TOTAL	4.972.800,00	4.140.623,76	83,27	2.635.584,00	2.285.962,44	86,73

Cuadro No 1

Las ventas del presente año, como lo demuestra el cuadro No 1, representaron el 86,73% de lo presupuestado, con un 70,41% de cumplimiento en la línea de motos, valor que obligaron a la gerencia inclusive a revisar presupuestos de gastos y otros para controlar las bajas ventas sobre todo del primer semestre del 2016

:

## 2.2. VENTAS DE MOTOS Y REPUESTOS

Una de las estrategias de la gerencia ha sido, el trato personalizado y con calidez a nuestros clientes que siempre han confiado en la empresa, quienes han sido los mejores promotores de nuestros servicios.

La venta de repuestos en el 2016, represento un incremento del 126,81% con respecto al 2015, incremento justificado por el aumento del parque automotor de motos vendidas por KTM así como el servicio y atención técnica, oportuna y con calidez a los clientes de KTM

Las ventas de motos fue de un 35,53% de lo vendido en el 2015, una reducción del 65% de lo vendido en el 2015, los factores que ha incidido en esta disminución han sido expuestos en los párrafos anteriores, mas sin embargo es una baja que preocupa seriamente a la gerencia, pues al ser exclusivos en el mercado nacional la empresa debe cumplir cuotas de ventas para su calificación y mantenimiento como distribuidor en el Ecuador. La gerencia ha tomado las acciones respectivas tanto de la situación actual, como de las propuestas de estrategias de estabilización del mercado.

En el cuadro No 2, se presenta la información del comportamiento de las ventas del 2016 con relación al 2015 y al 2014, con una reducción en las ventas de motos de a menos de la mitad de lo que se vendió en el 2014.

KTM ECUADOR VENTAS MOTOS Y REPUESTOS COMPARATIVAS 2014-2016						
DESCRIPCION	2014	2015	2016	% 2016/2015	% 2016/2014	
1 MOTOS	4.187.877,89	3.379.254,21	1.487.989,49	44,03	35,53	
2 REPUESTOS	629.277,25	761.369,55	797.972,95	104,81	126,81	
TOTAL	4.817.155,14	4.140.623,76	2.285.962,44	55,21	47,45	

Cuadro No 2

Los repuestos siguen con una tendencia creciente, pues mientras en el 2015 la venta de repuestos represento el 18,39% de las ventas totales del año, en el 2016 fue el 34,91%, incremento que responde al aumento de motos en el mercado nacional, lo que implica una mayor demanda en el mantenimiento y reparación debido entre otros, al kilometraje

recorrido, accidentes u otras que están fuera de control de los motociclistas; este crecimiento en la venta de repuestos va a estar en función al crecimiento de unidades que están rodando a nivel local y nacional.

En el cuadro adjunto (No 3), se presentan los resultados de las ventas de los dos últimos años con porcentajes comparativos, sobre la tendencia y comportamiento de las ventas en los periodos que se comparan.

Es importante destacar que, dentro de las estrategias de venta por parte de la gerencia ha sido dar apoyo tanto técnico como comercial a los puntos de venta de Quito y Guayaquil, que se han convertido en un soporte fundamental en la atención oportuna a los clientes de estas dos ciudades; apoyo que ha tenido resultados altamente positivos, convirtiéndose inclusive la oficina de Quito en la que aporta con un porcentaje inclusive superior a Cuenca, como se demuestra en el cuadro que se adjunta

<b>VENTAS DE MOTOS POR CIUDADES 2015 - 2016</b>				
<b>CIUDAD/AÑO</b>	<b>TOTAL VENDIDO</b>		<b>MOTOS VENDIDAS</b>	
	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>CUENCA</b>	1.391.683,83	948.226,95	82	48
<b>QUITO</b>	2.688.076,35	1.233.824,64	122	91
<b>GUAYAQUIL</b>	60.863,58	103.910,85	16	5
<b>TOTAL</b>	4.140.623,76	2.285.962,44	220	144

Cuadro No 3

Tanto en el 2015 como en el 2016 las ventas totales de Quito representaron el 65% y el 54% respectivamente, mientras que Guayaquil las ventas se incrementaron en un 71% con relación al 2015.

La ventas de motos se redujeron en el 2016 en un 35% de lo vendido el año anterior, siendo Guayaquil la que menos motos vendió, pues mientras en el 2015 vendió 16 motos en el 2016 tan solo 5 esto es, el 31% de lo vendido en el año anterior

### **2.3. IMPORTACIONES DE MOTOS Y REPUESTOS**

Las importaciones en el 2016 estuvieron por debajo de lo planificado, debido a que la gerencia, en vista de la medida tomada por el gobierno con el mecanismo de las salvaguardas, obligaba a incrementar casi en un 45% los precios sobre todo de motos, y que este incremento afectaría directamente al interés de los clientes sobre todo de cambiar los modelos de años anteriores por nuevos, la gerencia tomó la decisión de suspender importación hasta conocer el comportamiento del mercado y la incidencia de dichas medidas, por lo que las importaciones de motos pasaron de 9 realizadas en el 2015 a 4 en el 2016, menos de la mitad de pedidos a los realizados en el 2015.

Las importaciones de repuestos en el 2016 fueron 39 en total mientras que en el 2016 fue de 36 lo que representó una en un 8%, más sin embargo las cantidades de repuestos se han ido incrementando en cada importación lo que demuestra el incremento en el valor de importación de repuestos que en el 2016 fue de \$201.209,60 casi tres veces y media mas de lo comprado en el 2015, que en 39 importaciones se pagó \$57.920,00

En el 2016, se importó un 59,25% de lo comprado e importado en el 2015, pues la disminución de ventas de motos, obligó a la gerencia a realizar una replanificación de las importaciones, pues en el 2015 con muy buen criterio se hizo una provisión para el 2016,

evitando de esta manera encarecer los costos de importaciones por la medida económica del gobierno, Ello permitió proteger a sus clientes manteniendo precios y condiciones de pago en un año crítico como fue el 2016.

KTM CUADRO COMPARATIVO DE NÚMERO Y VALOR DE LAS IMPORTACIONES 2014-2016										
DESCRIPCIÓN	2014		2015		2016		2016/2015		2016/2014	
	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR	% NUM/EXPO	% VALO/EXPOT	% NUM/EXPO	% VALO/EXPOT
MOTOS	15	2.440.243,11	9	1.629.001,00	4	798.455,16	44,44	49,02	49,02	32,72
REPUESTOS	39	245.467,27	39	57.920,02	36	201.209,60	92,31	347,39	347,39	81,97
TOTALES	54	2.685.710,38	48	1.686.921,02	40	999.664,76	83,33	59,26	59,26	37,22

Cuadro No 4

### 2.3. INVENTARIOS DE MOTOS Y REPUESTOS

Los inventarios han tenido un crecimiento con relación a los años anteriores, debido a que a finales de cada año, se realizan compras de los nuevos modelos con alta demanda en los primeros meses del siguiente año, esta política ha obligado a tener inventarios sobre todo de motos con valores sobrepasan el 50% del valor total de los activos, en el cuadro adjunto se observa este crecimiento entre el 2011 y 2014, notándose una fuerte reducción en el 2015 debido a la decisión gerencial de no importar en el último trimestre del 2015, pues nerviosismo generado por los clientes en el país por la falta de políticas claras del gobierno relacionado a las importaciones y exportaciones,

En el cuadro adjunto se presenta el comportamiento de los activos e inventarios desde el 2011 hasta el 2016 en la que se demuestra la relación que guardan estos dos rubros del Balance General

AÑO	ACTIVOS	INVENTARIOS	% Inven/Acti	% Variación Activos	% Variación Inventarios
2011	2.515.515,86	1.218.680,00	48,45	100,00	100,00
2012	2.251.761,64	1.254.401,23	55,71	89,51	102,93
2013	3.270.025,52	1.890.797,20	57,82	145,22	150,73
2014	2.780.744,03	2.165.970,27	77,89	85,04	114,55
2015	2.251.761,00	1.894.318,17	84,13	80,98	87,46
2016	2.664.379,21	1.832.094,65	68,76	118,32	96,72

Cuadro No 5

Los porcentajes altos de los inventarios se justifican por que, el mes de agosto la matriz de KTM presenta los nuevos modelos para el siguiente año, para que los distribuidores a nivel mundial soliciten sus cupos, para que sean despachados con oportunidad, ello implica que con por lo menos tres meses antes de finalizar el año se realice el pedido de los nuevos modelos, los mismos que por lo general son vendidos en los dos primeros meses del año siguiente

En el cuadro No 5 se presenta la columna correspondiente a los inventarios en los que se demuestra la relación entre inventarios y activos, siendo los años 2014 y 2015 los años en la que los inventarios representan el más alto componente de los activos con un 77.89% y 84.13% respectivamente y el 2016 con un 68.76%, de este porcentaje el 80% corresponde a motos y un 20% a repuestos.

### 2.3. COSTOS Y GASTOS DE VENTAS DEL 2016

En el 2016 los costos de venta representaron el 70.64% de las ventas totales, porcentaje que es superior en 0,64% al establecido en el presupuesto de ventas, lo que demuestra que la política de ventas, descuentos y otros estuvieron enmarcados en los márgenes aceptados para la negociación y ventas.

Los gastos administrativos al ser considerados como costos fijos y, al haber una reducción importante en las ventas incluidos todos los costos y gastos de importación, definidos como costos de ventas, represento el 16.64% del valor total de las ventas, el más alto de todos, incremento justificado, pues al existir una reducción en las ventas, los costos fijos tienen una mayor ponderación en la estructura de los costos.

Los gastos de ventas en el 2016, también se mantuvo dentro de lo presupuestado representando el 6.50% de las ventas, porcentajes que demuestran el manejo adecuado de un rubro que es importante en la difusión, logísticas y otros requeridos para proporcionar un adecuado servicio al cliente.

Los gastos generales y otros representa el 7.77% de las ventas, rubros que sirven de apoyo a la administración para generar una buena imagen de la empresa para tener a los clientes satisfechos

Con un reducción del 45% de las ventas con relación al 2015 y gracias al importante control de costos y gastos realizado por la gerencia, apoyada por todo el personal de la oficina el año económico presenta una utilidad de \$58.184.18 representando el 3.33% de las ventas del año

En el cuadro que se adjunta se presenta la estructura porcentual de los costos y gastos comparativos de los seis últimos años y que son analizados en el presente informe.

<b>KTM CUADRO DE PORCENTAJES DE VENTAS COSTOS Y GASTOS 2011-2015</b>							
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTO VENTAS</b>	<b>G.ADMINIS</b>	<b>G. VENTAS</b>	<b>G. GENERALES</b>	<b>OTROS</b>	<b>UTILIDADES</b>
2011	100,00	63,54	11,74	8,28	2,59	1,93	4,75
2012	100,00	75,56	10,48	7,98	3,56	1,19	4,50
2013	100,00	75,90	8,52	5,25	7,09	2,24	4,79
2014	100,00	69,50	8,18	5,04	2,59	1,15	7,78
2015	100,00	72,48	11,60	6,31	3,04	0,73	8,41
2016	100,00	70,64	16,64	6,50	5,87	1,90	3,30

Cuadro No 6

Las variaciones en los costos de ventas generales y otros se han mantenido en los años de análisis siendo el más alto en el 2013, con porcentajes de 7,09%, para los gastos generales y el 2.24%, pero que sumados no superan el 10% de las ventas totales pues, la gerencia se maneja en base al presupuesto, buscando siempre una optimización de los mismos, pues el margen entre los costos de venta y el precio de venta amerita un control exhaustivo este grupo de gastos.

En el cuadro adjunto se presentan los resultados de ventas, costos gastos y utilidades de los seis últimos años, cuyos valores demuestran lo expresado en el análisis del presente informe de gerencia, siendo el 2016 el año con las ventas más bajas de los seis años rompiendo la tendencia de crecimiento que se mantuvo en los cinco años anteriores, lo que demuestra que la crisis del 2016 ha sido de las más fuertes que ha vivido nuestra economía y que ha afectado directamente en nuestro nicho de mercado

<b>KTM CUADRO COMPARATIVO VENTAS Y COSTOS 2011-2016</b>							
<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>GASTOS DE ADMINIS</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>OTROS</b>	<b>UTILIDADES</b>
2011	2.362.634,09	1.501.123,31	277.420,22	195.710,83	61.149,74	45.707,79	112.232,06
2012	2.631.880,80	1.988.548,24	275.860,14	210.044,82	93.572,24	31.231,00	118.476,15
2013	3.672.668,88	2.787.492,36	312.822,37	192.779,56	260.561,97	82.277,79	176.071,83
2014	5.015.703,95	3.486.065,90	410.096,81	252.808,88	129.989,22	57.874,03	390.339,06
2015	4.004.420,22	2.902.368,56	464.359,81	252.686,62	121.649,83	29.373,81	336.651,55
2016	2.109.851,88	1.490.492,79	362.534,60	137.141,09	89.580,11	40.040,86	58.184,18

Cuadro No 7

### 3. PROMOCION Y PUBLICIDAD

Por la imagen corporativa que ha alcanzado KTM Ecuador desde su introducción en el mercado, no se ha descuidado la gestión comercial a través de las actividades de difusión y promoción de sus modelos que tienen presencia a nivel mundial y para ello se ha trabajado con acciones puntuales en el mercado que a continuación se detallan:

Se han realizado exhibiciones en ferias nacionales e internacionales, presentando los nuevos modelos Duke 200 y 390 en ferias de Cuenca y Loja así como la participación en competencias y campeonatos en las diferentes sedes del país, asumiendo el transporte para el traslado gastos de movilización del personal, y otros logísticos han sido asumidos por la empresa con el propósito de ampliar el mercado sobre todo en la zona sur del país

La difusión a través de la publicidad en revistas especializadas y medios de comunicación escrita como el mercurio de nuestra ciudad han permitido posicionar nuestras motos y entrevistas entre otras actividades de apoyo a las ventas.

La gerencia sugiere a los señores socios que las utilidades no sean distribuidas sino que pasen a formar parte de reservas para el incremento del capital, con el propósito de evitar la iliquidez y disponer más bien de fondos para cancelar a los proveedores.

El apoyo incondicional de los colaboradores del negocio ha sido factor importante para la consecución de las metas planteadas por lo que hago extensivo mi reconocimiento a su significativa labor.

Para finalizar, deseo expresar mi agradecimiento a los accionistas por la confianza y apoyo brindados para conseguir los resultados en el presente año.

Atentamente,



Sr. Wilson Malo Vintimilla  
GERENTE GENERAL