

INFORME DEL GERENTE GENERAL A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Cuenca, 1 de Junio del 2012.

Señores Accionistas:

El año 2011 supuso para Industrias Motorizadas Indumot S.A. un año de transición hacia la consolidación definitiva de la compañía en el mercado ecuatoriano. Desde su reactivación en el año 2009 la empresa asumió el reto y la enorme responsabilidad del manejo de una de las marcas con mayor tradición dentro del Grupo Eljuri.

A principios del año 2010 se pasa el cien por ciento de la operación de la marca HONDA de motocicletas y productos de fuerza a INDUMOT S.A.

En el año 2011 los objetivos de INDUMOT se centraron en tres ejes estratégicos principales: Comercial, Administrativo y Financiero.

En lo que al frente **comercial** se refiere, se hicieron grandes esfuerzos de mercadeo orientados a lograr un cambio de percepción de la marca en la mente de nuestros consumidores potenciales, buscando asociar nuestros productos con conceptos de accesibilidad y respaldo. Desde el inicio de la operación se ha trabajado en el aumento de la cobertura a través de locales propios y el desarrollo de estrategias diferenciadoras en un mercado que se encuentra dominado por marcas chinas de bajo coste. Se trabajó enormemente en la capacitación de la fuerza de venta como uno de los factores claves para implementar el concepto de "venta de valor" dentro de nuestra organización.

El fortalecimiento del canal corporativo permitió cubrir con gran éxito las compras de motocicletas del Sector

Público, donde el 97% de las negociaciones manejadas vía portal de compras públicas fueron adjudicadas a nuestra marca.

El canal mayorista que tradicionalmente represento el mayor peso de nuestras ventas ha ido perdiendo peso frente a nuestros locales acorde a nuestra estrategia de eventualmente comercializar nuestras motocicletas únicamente a través de puntos de venta propios, y cada vez se ha ido especializando mas en la venta de productos de fuerza.

En el ámbito comercial existen dos puntos que han impedido un mayor crecimiento de la marca en el país; por un lado la imposibilidad de comercializar productos con precios competitivos debido a los altos costos de nuestra marca y la invasión de nuestro mercado de productos CKD, y por otro, el no disponer de un "line up" competitivo en los diferentes segmentos de motocicletas. Este último punto supone una asignatura pendiente para el año 2012.

Uno de los focos durante el año 2011 fue el fortalecimiento del área **administrativa**. Un mejoramiento y optimización de la estructura, así como la creación del área de Gestión de Talento Humano ha permitido mejorar el soporte al área comercial.

Se trabajó en mejorar el Área Contable buscando el implementar mejores controles en la gestión financiera y una mayor agilidad en la respuesta hacia nuestros clientes internos y proveedores.

Uno de los grandes problemas que presentaba la empresa hacia principios del 2011, fue una pobre respuesta logística. Se trabajó en definir procesos adecuados que permitan garantizar la disponibilidad de producto cuando nuestras divisiones comerciales lo requieran.

En la búsqueda de una optimización de los procesos internos orientados a la generación de valor se contrató a la empresa mexicana NOVA ERA. Se realizó la planeación **estratégica** de la compañía y se definió el Plan de Negocios para el año 2012.

INDUMOT S.A. tiene todavía grandes desafíos para consolidar su posición de líder en la comercialización de motocicletas, los esfuerzos realizados en estos años han dado sus primeros frutos, sin embargo, todavía esta pendiente una optimización de la estructura y una clara definición de sus procesos. Se tiene que insistir en una mejora de los canales comerciales con una mayor especialización; la división corporativa será creada el año 2012 y buscará liderar este importante segmento en el cual tenemos un gran potencial, la división de retail tiene que aumentar su cobertura mediante la apertura de nuevos locales acompañada de un plan de capacitación agresivo, es indispensable mejorar el desempeño de todos nuestros puntos de ventas, todavía existen algunos que apenas pasan su punto de equilibrio, por otro lado la división mayorista deberá buscar el desarrollo de líneas diferentes a motocicletas.

Si una empresa es medida por sus resultados económicos podemos decir que cumplimos con los objetivos, el año 2011 supuso una utilidad antes de impuestos y participación de 2,2 millones

USD con un crecimiento de 159% frente al año 2010, sin embargo debemos reconocer que todavía existe un alto nivel de gasto operacional, 19,29%, resultado de una organización diseñada para comercializar 10,000 unidades anuales. Uno de los principales objetivos de este año será reducir su nivel a 15%, lo que se conseguirá con un incremento de las ventas en 51,43%.

La revisión constante de precios, la aplicación de una política de descuentos moderada, y una orientación estratégica de modelos hacia nichos de mayor rentabilidad permitió aumentar nuestro margen bruto de 28,75% a 31,86% a pesar de una constante subida de precios por parte de nuestro proveedor, el aumento del ISD en 3% y la agresiva competencia de precios de las demás marcas.

Al analizar el activo de la compañía podemos observar un incremento del 42% frente al año anterior. Es evidente que la cuenta Clientes a pesar de mantenerse en niveles de vencimiento aceptables, más de 30 días, 2,67% no ha crecido en los niveles que una política agresiva de venta a crédito debería reflejar.

El nivel de inventario se encuentra en 168 días. Lo que responde a la necesidad de mantener un inventario mínimo de exhibición elevado y un stock para atender eventuales licitaciones del sector público.

Por el lado del Pasivo es importante señalar que 10,4 millones de dólares que corresponden al 80,34% son cuentas relacionadas cuyas condiciones de pago han sido acordadas.

El principal acreedor es Almacenes Juan Eljuri con 7,8 millones de dólares que corresponden al traspaso hecho del inventario inicial y cartera durante el inicio de la operación de la compañía a inicios del 2010. Fininvest mediante dos operaciones financieras por 2,8 millones ha proporcionado capital de trabajo adicional.

En términos generales las condiciones durante este año son alentadoras, se ha cerrado una operación por 24 millones de dólares con el Ministerio del Interior, que no fue considerada en la planificación de la compañía, lo que sumado al presupuesto de ventas del 2012 proyecta ventas superiores a los 50 millones de dólares.

Se ha conseguido de HONDA MOTOR COMPANY el importar modelos mucho más competitivos para nuestro mercado, lo que nos permitirá ingresar en segmentos en los que no pudimos competir en años anteriores.

Se ha implementado una División Corporativa con el objeto potencializar las ventas al sector privado y público.

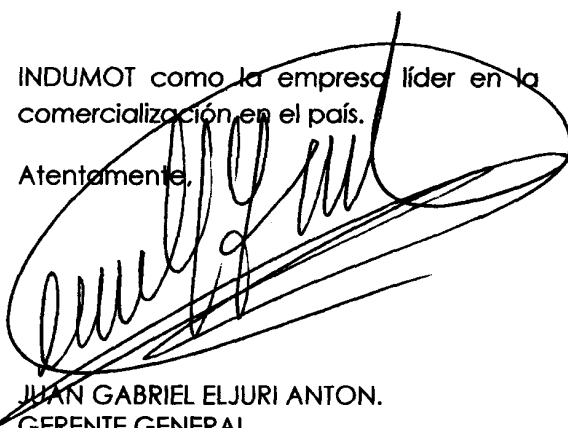
El inicio de una escuela interna de capacitación a la fuerza de ventas sigue orientando nuestros esfuerzos hacia el ofrecer al mercado un valor diferenciador.

Durante este año y por primera ocasión desde el año 2009 se cuenta con una planeación estratégica completa que ha fijado indicadores de desempeño en las áreas estratégicas de la compañía.

Finalmente, agradecer la confianza depositada en la Administración de la compañía por parte de los accionistas y reiterar el compromiso de colocar a

INDUMOT como la empresa líder en la comercialización en el país.

Atentamente,



JUAN GABRIEL ELJURI ANTON.
GERENTE GENERAL

c.c.file

6 JUL 2012
Retorno a la oficina