

EJERCICIO ECONÓMICO 2016
INDUSTRIAS MOTORIZADAS INDUMOT S.A.

INFORME DE LA ADMINISTRACIÓN

INFORME DE GERENTE EJERCICIO FISCAL 2016

Estimados Accionistas:

En mi calidad de Gerente General de la compañía es un honor dirigirme a Ustedes con el propósito de poner a su consideración los resultados obtenidos durante el periodo fiscal 2016 y nuestro plan de acción para los siguientes años.

El año 2016 fue un año muy complejo para la compañía originado por un entorno poco favorable para la industria. Las afecciones específicas de la industria de motocicletas sumadas a una situación macroeconómica y política poco favorable han dado como resultado que el saldo final de nuestra operación sea negativo. Este año ha sido un periodo de profundas transformaciones dentro de INDUMOT S.A. y ha exigido como nunca antes el enfrentarse a tomar medidas orientadas a proteger a la empresa en el largo plazo.

Jamás esperamos encontrarnos en la situación de presentar a los accionistas una compañía con pérdidas, sin embargo creamos que las medidas tomadas por esta gerencia han protegido la solidez de la empresa y la ponen en una situación de inflexión a partir del segundo semestre del año 2017.

ENTORNO MACROECONÓMICO

El desempeño general de la economía el año 2016 fue negativo, el PIB registra un decrecimiento según cifras oficiales del Banco Central del Ecuador de 1.5%. El Gobierno Nacional tuvo que gestionar un entorno macroeconómico severo que se viene arrastrando desde el año 2014, por un lado una fuerte apreciación del dólar americano frente a la mayoría de monedas y por otro, la caída de los precios del petróleo en los mercados internacionales.

Una economía ecuatoriana con problemas estructurales, con una alta dependencia de los ingresos petroleros que representan más de la mitad de las importaciones y dos quintos de los ingresos estatales, un Sector Público exageradamente grande frente al PIB, problemas estructurales de productividad en el sector privado y el hecho de estar dolarizados, supusieron durante el último año una fórmula que afectó en forma muy significativa el desempeño de nuestra economía.

Uno de los principales problemas que afectaron a nuestra economía fue la imposibilidad de financiar adecuadamente el flujo de caja del sector estatal. La fuerte caída de los precios del petróleo y la poca efectividad de las medidas tributarias obligaron al gobierno a incrementar agresivamente el endeudamiento público. Según datos oficiales el endeudamiento representa un 26% del PIB, sin embargo, si ha este

porcentaje le sumamos la deuda pública a otras entidades del Gobierno Central, la deuda supera fácilmente el 40%. Al cierre del año 2016 se estima una necesidad de financiamiento no menor a 7 billones de dólares.

El impacto que el terremoto de Abril tuvo en el sector fiscal fue significativo, la Asamblea Nacional aprobó una serie de medidas que aumentaron temporalmente la carga tributaria.

Uno de los sectores más afectados como consecuencia de las medidas del Gobierno y la situación del entorno internacional fue el sector externo. La balanza comercial dejó un superávit de 1.160 millones como resultado del impacto que tuvo la extensión de las sobretasas arancelarias, sin embargo, las exportaciones han caído durante el año 2016 un 10.5%.

El año 2016 supuso un ambiente poco favorable para la inversión. Se pudo observar una caída del consumo de hogares en más del 2% y un aumento del desempleo a 6.62%, frente a un 4.8% del 2015. Pudimos observar meses de deflación, indicador de recesión.

Hace un año cuando hablamos del 2016, ya lo anticipábamos: "Las perspectivas para este año no son las mejores. Las proyecciones sobre el desempeño económico sitúan a la economía con decrecimientos del PIB de entre un 2 y 4 por ciento. Existe gran incertidumbre en lo que pueda ocurrir tanto en el ámbito económico como político. Lo que está claro, es que año el 2016 será un año en el que Ecuador seguirá afrontando una serie de retos, seguiremos dependiendo en gran medida de lo que pase en la economía internacional y estaremos sujetos a todo lo que podría ocurrir en un año electoral."

Lamentablemente, se cumplió lo que estaba previsto, el 2016 no fue el mejor año y lamentablemente este 2017, presenta también una serie de incertidumbres que seguramente afectarán de manera positiva o negativa nuestro negocio, aunque el gobierno señala una proyección de crecimiento del 1.4% sobre el PIB, tanto el FMI como el Banco Mundial pronostican decrecimientos de alrededor del 2.5%. Los temas críticos este 2017 son:

- ¿Que tipo de medidas aplicará el Gobierno para compensar la afectación de la desmantelación de la salvaguardas?
- ¿Financiará el Gobierno las inmensas necesidades de recursos necesarios para mantener su estructura actual?
- ¿Qué impacto tendrá el cambio de las condiciones del mercado internacional de petróleo en la Economía?

- ¿Se verá el Gobierno obligado a sentarse con sus acreedores a renegociar las condiciones de la Deuda?
- Pero lo más importante, ¿Existirá cambio en el enfoque económico cuando el nuevo Gobierno asuma el poder.?

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Sería injusto el no encontrar una relación directa entre la fuerte contracción del mercado de motocicletas y el pobre resultado comercial de la compañía durante el año anterior. Según cifras no oficiales el mercado de moto de Ecuador tuvo en el 2015 una caída superior a las 25,000 unidades, lo que supone una disminución del 23% comparado con el 2014. En 2016 mostro una caída adicional del 20% y se estima que el mercado cerro en alrededor de 50,000 unidades. El mercado se contrajo al 50% de lo que fue el año 2012.

Una medida oficial del impacto en el mercado es la evolución de las importaciones. Datos oficiales de la Aduana del Ecuador muestran una caída del 36% en el 2015 con respecto al año anterior. Mientras, que las cifras del primer trimestre de este año muestran una caída del 51% con respecto al primer trimestre del 2015. El número de motocicletas importadas en los últimos años cayo de más de 100,000 unidades en el año 2014 a 53,000 el año 2016 y no se espera una recuperación del mercado hasta Junio de 2017.

El año 2016 se consolido la contracción del mercado como consecuencia de una disminución significativa de la demanda y la aplicación de medidas de restricción de importaciones por parte del Gobierno.

Para entender cuales son las perspectivas en el mediano plazo es importante analizar los retos que vendrán en los próximos:

RTE-136 NORMA TECNICA

La Norma Técnica Ecuatoriana RTE 136 que regula los aspectos técnicos que deben cumplir las motocicletas para circular en el país fue establecida a finales del año 2014. Hasta el año 2016 fue controlada parcialmente por los organismos de control y su aplicación total fue postergada en varias ocasiones.

Mediante Registro Oficial del 6 de Marzo del 2017, el INEN, comunica la aplicación total de la norma a partir del Diciembre del 2017. El cumplimiento de esta norma podría suponer que muchos de los modelos que actualmente se están comercializando en el mercado de motocicletas de Ecuador tengan que ser retirados y por lo tanto podría

ocasionar grandes cambios en la estructura del mercado de motocicletas.

INDUMOT como un representante activo del mercado de motocicletas y en atención a las buenas relaciones mantenidas con el MIPRO está presentando algunas sugerencias a la norma que esperamos nos consoliden como marca.

HOMOLOGACION

Mediante Resolución No. 97-DIR-2016-ANT de Octubre de 2016 la Agencia Nacional de Tránsito define los procedimientos y establece la obligación de homologar motocicletas como requisito previo a la matriculación. Esta norma que finalmente entrará en vigencia el 15 de Junio de 2017 supone el cumplimiento de una serie de requisitos que podrían suponer trabas en los procesos de comercialización de nuestros vehículos.

SOBRETASAS ARANCELARIAS

En el mes de Marzo de 2015, el Comex emite la Resolución No. 11 que establecía la fijación de sobretasas arancelarias para una gran cantidad de partidas arancelarias. Esta Resolución fija sobretasas de hasta un 45% a más 3.000 partidas arancelarias y aunque originalmente tenía una vigencia de un año, fue extendida por 15 meses más hasta el mes de Junio del 2017.

En la práctica esta medida supuso incrementos en los precios de venta de 18% para CKD y 30% para CBU, aproximadamente. El efecto de esta medida fue catastrófico para el sector, las ventas cayeron a niveles no registrados desde 2012. El año 2017 inició con una expectativa por parte de los consumidores de una reducción de precios en el mediano plazo, lo que afectará todavía más la demanda en los primeros meses de este año.

INCREMENTO DEL IVA

El incremento de IVA en forma temporal entre Junio del 2016 y Mayo del 2017 ocasionó una afectación directa en los precios de los vehículos. Su mayor impacto se sentirá en el mes de Mayo, por el impacto en las expectativas de los clientes de baja de precios.

Otro de los aspectos que afectó el desempeño del mercado fue la poca claridad en las políticas relacionadas a la importación de partes y piezas de motos para su ensamblaje. Se establecieron controles adicionales a los procesos de ensamblaje y el Gobierno en una medida unilateral resolvió incrementar el porcentaje de componente local al 20% a partir de Junio. Se está exigiendo cada vez una mayor cantidad

de partes y piezas específicas, lo que ha complicado en gran medida el trabajo de las ensambladoras y esta generando una presión por parte de la Asociación de Ensambladores para fijar mayores restricciones al CBU.

Otro de los aspectos que afectó directamente al sector fue la restricción que se puso al crédito automotriz por parte de las tarjetas de crédito. Empresas como INDUMOT cuyas ventas por esta fuente de financiamiento representaban el 15% de la facturación en puntos de venta, vieron como desapareció esta forma de financiamiento.

En este entorno tan complejo que además fue afectado por una "política de incertidumbre" que sembró dudas en varias ocasiones sobre lo que iba a ocurrir e hizo del rumor un agente económico más, era innegable que el mercado se vio afectado.

No han sido tiempos fáciles para el mercado de motocicletas. Las marcas tienen que tener la capacidad de identificar oportunidades dentro de este entorno, potencializar sus estructuras y ajustarlas a un nuevo tamaño de mercado. Confiamos plenamente que las condiciones actuales del mercado cambien a partir de Junio y encuentren empresas mucho más fortalecidas y un mercado seguramente con menos marcas y mayor desarrollo.

EVALUACION DE RESULTADOS

Por primera vez desde el año 2009, donde se reactivaron las operaciones, la empresa presenta pérdida en un ejercicio fiscal. Como Gerente General, asumo la responsabilidad total de este resultado y anticipo la aceptación de cualquier decisión que pudiese derivarse de este resultado.

Creo que es importante explicar a esta Junta algunos de los aspectos significativos que llevaron a los resultados del año 2016

DISMINUCION DE VENTAS

Las ventas totales de la compañía tuvieron una contracción del 30,78% frente al año 2015. Aquí algunos aspectos fundamentales a considerar.

MOTOCICLETAS

Es importante señalar que la caída más importante y que mayor impacto tuvo fue la línea de motocicletas que pasó de representar un 72% del total de la facturación en el 2015 a un 66% en el 2016. Este significó una caída en las ventas de esta línea de 36%. Adicionalmente, el año 2016, el margen bruto cayó de 37.8% a 29.6%



Este año vendimos apenas 2470 unidades, frente a 4686 unidades facturadas el año 2015.

Definitivamente esta caída fue impulsada por las condiciones del mercado y acentuada por la restricciones en la colocación de nuestro crédito el año anterior.

POSTVENTA

Una de las líneas que nos permitió amortiguar el impacto de la caída las ventas de matos fue el crecimiento en postventa, llegó a representar un 19.10 % de la facturación, frente a un 11.9% el año anterior. Registra un incremento en facturación del 12.8% La rentabilidad se incremento a un 63% frente a 55% del año anterior.

Hemos tenido un excelente enfoque en las grandes cuentas corporativas del sector público y una política de precios muy efectiva.

PRODUCTOS DE FUERZA

La línea de productos de fuerza tuvo una caída del 28.5% y llegando a ventas de 1,6 Millones.

RETAIL

Nuestros puntos de venta cayeron un 22,6% a 9.2 Millones. De los 42 POS a finales del 2016, existen 14 que dan pérdida. Hemos mantenido esta carga para la compañía confiados en una recuperación acelerada al segundo semestre del 2017.

MAYOREO

El Mayoreo decreció un 23.2% llegando a ventas de apenas de 4.6 millones.

CORPORATIVO

La caída mas grande se reflejo en el sector corporativo donde se registro una caída del 72.2 %, con ventas de 0,7 Millones. Esto a pesar de haber ganado el 90% de los negocios corporativos públicos.

MARGEN BRUTO.

Las condiciones generales del mercado y el cambio en el mix de venta tuvieron como consecuencia una caída en el margen bruto del 4% pasando de un 40.1% a 36.1%.

La combinación de una caída importante de ventas y disminución del margen tuvo una afección en la contribución bruta de 36.6%, mayor a la caída de las ventas.

GESTION DE INVENTARIO.

Con el objeto de ajustar el tamaño de nuestro inventario al necesario para operar en un mercado re dimensionado, el año 2016 supuso una disminución de las compras de productos de mas de 2 millones, lo que permitió tener un inventario al 31 de Diciembre de 6.1 millones, menor en un 16% al registrado el año 2015.

Una adecuada gestión de inventario logro controlar el impacto en la liquidez de la compañía de la disminución en las ventas y permitirá ajustarse rapidamnete a un nuevo nivel de precios después de la eliminación de las sobre tasas.

GESTION DE PASIVOS

Durante el año 2016 se alcanza reducir el tamaño de nuestro Pasivo en 4.6 millones un 23.8%. Esta disminución permitió reducir los gastos financieros en 86%.

GASTOS

Gracias a políticas de austeridad establecidas se redujo el gasto operacional en 1.0 Millones, con una reducción del 16% de los gastos.

CARTERA

Durante el año 2016 se vio un deterioro de los indicadores de cartera vencida como consecuencia del deterioro de la capacidad económica de nuestros clientes.

PLAN DE ACCION 2017

El año 2017 debe ser un año de inflexión dentro de la empresa después de haber atravesado dos años complicados originados por una condiciones de mercado complejas. Si bien no vemos una mejora en las condiciones del entorno hasta el mes de junio de 2017, hemos planteado un Plan de Acción que nos permitirá conseguir nuestros resultados.

Dentro de nuestra planeación estratégica se han planteado indicadores de gestión para cada una de las áreas que se encuentran reflejadas en los POA Planes Operativos de Acción por área.

Las prioridades de acción de la compañía están reflejadas en lo que hemos denominado Retos Rojos y que serán explicados a continuación.

SER EXPERTOS EN MOTOCICLETAS

Ser la autoridad indiscutible en motocicletas. La Campaña no podrá transformarse sino somos líderes en nuestro negocio principal. Necesitamos que todos nuestros colaboradores conozcan, estén

convencidos de la calidad y tengan la pasión por los productos y servicios que comercializamos. Para alcanzarlo debemos capacitar a nuestros colaboradores y entregarles productos que cumplan nuestras expectativas.

INSPIRARNOS A VIVIR NUESTROS VALORES

Comprometer e inspirar a nuestros colaboradores a vivir nuestros valores. Cada colaborador debe estar apasionado por nuestro negocio y debe poseer las habilidades, conocimiento y la capacidad para poder transmitir y hacer vivir a nuestros clientes la "Experiencia Honda". Debemos mejorar significativamente nuestros sistemas de entrenamiento y desarrollo profesional en todos los niveles de la organización.

TENER PROCESOS DE TRABAJO MAS EFICIENTES

Debemos poner a nuestros clientes como el centro de nuestra experiencia, debemos ser capaces de exceder sus expectativas de servicio. Nuestros puntos de venta deben alcanzar excelencia operativa y encontrar nuevas formas para generarles "valor". Debemos generar y aplicar procesos que nos permitan brindarles un servicio de clase mundial y al mismo tiempo mantener nuestros costos en niveles de eficiencia.

HACER VIVIR A NUESTROS CLIENTES LA EXPERIENCIA HONDA

Debemos garantizar que la "Experiencia Honda" de nuestros clientes sea única y que el cliente la perciba de igual forma en todos nuestros puntos de venta. Esto lo haremos estandarizando el servicio en todos nuestros puntos de venta a través de entender y aplicar nuestro "Red Book".

VENTA A CREDITO

Debemos poner al alcance de mas clientes nuestros productos y servicios. Enfocaremos nuestros esfuerzos comerciales en incrementar nuestra venta a crédito, planes de pre-venta, aumentar nuestra cobertura y atacar nuevos nichos de mercado.

OFRECER PRODUCTOS ORIENTADOS A NUESTROS MERCADOS

Debemos consolidar estrategias de producto que nos permitan optimizar nuestro portafolio. Debemos entender y proveer a nuestros clientes nuevos productos cumplan sus expectativas de precio, calidad y accesibilidad.

UNIDADES DE NEGOCIO RENTABLES

Todos nuestros puntos de venta deben ser sustentables desde un punto de vista económico. Si un modelo de negocio rentable las Prioridades Rojas 1 al 7 no serán posibles. Es indispensable que nos reenfocemos en nuestros clientes y nuestro negocio "motocicletas", debemos operar nuestro negocio optimizando nuestros costos de operación. No debe existir ninguna unidad de negocio que no genere rentabilidad.

CIERRE

Finalmente, deseo agradecer la confianza depositada por los accionistas y reiterar mi compromiso de seguir trabajando con el objeto de hacer grande a Indumat.

Atentamente,

Econ. Carlos David Morejón
APODERADO DEL GERENTE GENERAL

