

**INFORME DEL GERENTE GENERAL A LA
ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS
(EJERCICIO ECONÓMICO 2009)**

MARZO 24 DEL 2010

a. SITUACIÓN DEL MERCADO AUTOMOTOR

a. Ventas de vehículos

El mercado automotriz en el Ecuador ha experimentado un cambio importante desde los primeros meses del 2008, es decir cuando el Gobierno optó por incrementar el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y otras salvaguardias, como medidas que aporten al control de la balanza de pagos y la consecuente salida de divisas al exterior.

El efecto que causaron estas medidas se evidenció principalmente en un cambio de la mezcla de ventas del tipo de vehículos, el peso se inclinó más hacia vehículos de menor precio de venta. Sin embargo, las ventas totales de vehículos de los años 2008 y 2009 fueron relativamente similares a las del año 2007, año que no hubo cambios arancelarios para el sector.

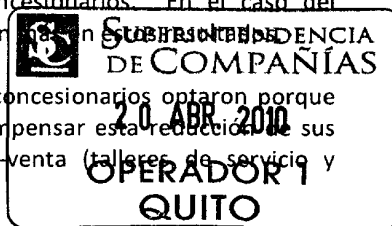
El fuerte crecimiento del parque automotor que se inició hace un poco más de 10 años, ha generado una necesidad real de transporte en el consumidor. Este gran impacto en las ventas de automóviles, fue acompañado de una relativa facilidad económica lograda a través del fácil acceso a créditos bancarios o de las mismas casas comerciales, los mismos que a través de la dolarización ofrecieron al consumidor una estabilidad y confianza para adquirir dichos créditos.

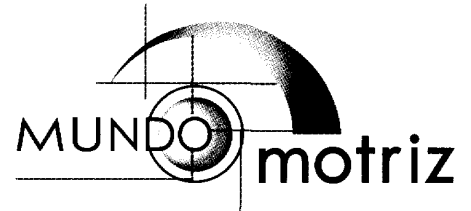
b. Crecimiento de las áreas de post-venta

En los últimos años las marcas automotrices se han enfrentado a un nivel de competencia sumamente alto por temas asociados con la globalización, estándares de calidad, prestaciones y ahora último por la fuerte competencia generada por las marcas coreanas y la amenaza que actualmente están generando los productores de China e India.

Esta competitividad ha obligado a las marcas en general a mejorar su oferta de precio vs especificaciones, lo cual les ha obligado a perjudicar los márgenes de utilidad para fabricantes, distribuidores y concesionarios. En el caso del Ecuador, las reformas arancelarias incidieron aún más en esta reducción.

Bajo estas premisas, muchos distribuidores y concesionarios optaron por que otras áreas del negocio automotor puedan compensar esta reducción de sus utilidades, potencializando las áreas de post-venta (talleres de servicio y repuestos).





Las marcas automotrices radicadas en nuestro país han generado inversiones importantes para el crecimiento de las áreas de servicio y repuestos. Muchas de las instalaciones de las casas comerciales de varias de las marcas presentes en nuestro país, cuentan con una infraestructura y equipamiento; tanto en talleres de servicio para mantenimiento preventivo y correctivo, como también para la reparación de colisiones. El negocio de repuestos cuenta con un canal de ventas muy importante a través de los talleres de servicio de los mismos concesionarios, logrando generar por este medio un 70% u 80% del total de ventas.

c. Apertura de otras líneas de negocio

De la misma manera, los distribuidores y concesionarios de las diferentes marcas, buscan otras alternativas para mejorar su negocio y principalmente su margen de ventas.

Los productos que han sido más comunes y que se están comercializando en la actualidad son accesorios genéricos, accesorios originales, elementos de seguridad, servicios pre-pagados, equipamiento específico, etc. De la misma manera algunas casas comerciales están creando productos financieros, que puedan satisfacer la demanda de sus clientes y que al mismo tiempo generen una línea de negocio adicional para sus empresas.

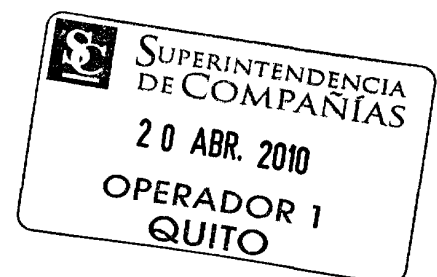
b. SITUACIÓN DE MUNDOMOTRIZ

a. Instalaciones

La alta inversión realizada en Mundo Motriz, sin duda generó la creación del más grande taller de servicio automotriz a nivel nacional; adicionalmente, al destinar parte de esta importante inversión en la tecnificación y equipamiento, se logro que Mundo Motriz sea el mejor Centro de Colisiones del país.

Las instalaciones y equipamiento de la compañía, tienen una capacidad instalada física para atender alrededor de 400 vehículos mensuales, durante un solo turno de trabajo de lunes a viernes.

Durante el año 2009, fue necesario realizar algunas inversiones de mobiliario, equipos de pintura y herramientas adicionales para el taller. Estas inversiones se las realizó en función de incrementar la productividad, obtener un mejor nivel de calidad y mejorar radicalmente el nivel de seguridad y ergonomía en el trabajo. Estas inversiones sumaron **US\$ 53,085.75**.



DESCRIPCIÓN	VALOR
ZONAS DE PREPARACIÓN DE PINTURA	35.196,84
REJILLAS DE PISO - TALLER	2.562,92
ADECUACIONES OFICINA	2.684,91
ADECUACIONES TALLER	7.749,31
LABORATORIO DE PINTURA	4.241,93
SEÑALÉTICA TALLER	649,85
TOTAL:	53.085,75

b. Operación

El 13 de Abril del año anterior se cambió la administración de la compañía, nombrando al suscrito en calidad de Gerente General.

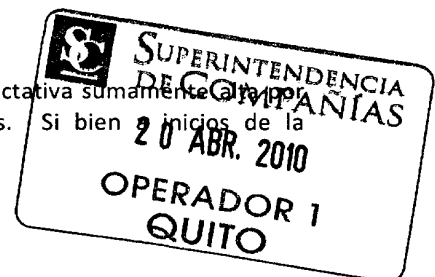
El modelo de negocio diseñado para Mundo Motriz consideró que la compañía no genere utilidad en la mano de obra de los vehículos direccionados por Seguros Equinoccial, trasladando un ahorro significativo para la Aseguradora en el pago de siniestros atendidos en Mundo Motriz. Este ahorro se origina a través del pago de la mano de obra en función de un baremo donde los tiempos de operación son totalmente controlados a través de un sistema informático que proporciona los tiempos ideales establecidos para cada marca y modelo de vehículo. Por otra parte, Mundo Motriz no genera venta ni margen en los repuestos, ya que estos son proporcionados a través de los proveedores calificados por Seguros Equinoccial, quien compra directamente las partes y piezas.

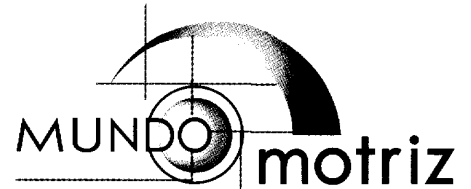
El programa de trabajo del año anterior se basó en una primera etapa de consolidación de la operación de producción y calidad del taller, dentro del eje central del giro del negocio de Mundo Motriz; reparación de enderezada y pintura de vehículos amparados con Seguros Equinoccial, los mismos que representaron un promedio del **86%** del total de vehículos atendidos.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Vehículos:	196	160	177	171	161	185	239	235	284	284	212	263
SESA	165	142	163	156	145	151	206	190	238	238	171	215
Otros Clientes	31	18	14	15	16	34	33	45	46	46	41	48

Durante el ejercicio anterior, los precios de venta de la hora-hombre fijados por Seguros Equinoccial fueron de **US\$ 18** en el primer semestre y de **US\$ 19,5** durante el segundo semestre. Para clientes particulares se mantuvo en **US\$ 26** por cada hora.

El servicio al cliente de Mundo Motriz, tuvo una expectativa sumamente alta por parte de Seguros Equinoccial, corredores y clientes.





operación hubo muchos problemas de calidad y también de atención y servicio al cliente, estos índices fueron mejorando durante el transcurso del año anterior.

La compañía pasó una etapa muy complicada de imagen de servicio; debido a: ciertos problemas técnicos y de calidad ocurridos en el taller, a falsas expectativas de la Aseguradora, corredores y clientes, más un cierto desconocimiento de la operación de un taller de servicio, su proceso técnico de reparación y el abastecimiento de repuestos proporcionados por los importadores, distribuidores, concesionarios e intermediarios.

c. PRODUCCIÓN

a. Productividad

El proceso de producción de Mundo Motriz tuvo un crecimiento importante durante el año 2009; pasó de **1,595** horas hombre o **196** vehículos entregados en el mes de Enero a **3,055** horas hombre o **263** vehículos entregados en el mes de Diciembre. El mes de Septiembre fue el referente en productividad, en el cual se alcanzaron **4,535** horas hombre y se entregaron **284** vehículos.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Horas / Hombre:	1.595	1.517	2.670	2.556	3.274	3.590	3.182	3.690	4.535	3.858	2.718	3.055
Vehículos:	196	160	177	171	161	185	239	235	284	284	212	263

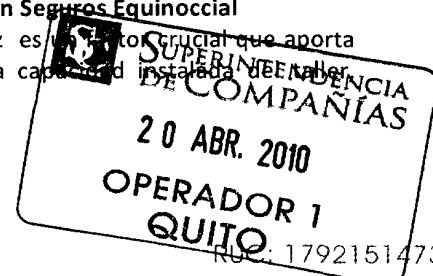
El indicador de productividad tuvo un importante crecimiento de alrededor de un 100%, es decir: de tener niveles inferiores al **50%** de productividad, se alcanzaron productividades de sobre el **100%** en determinados meses.

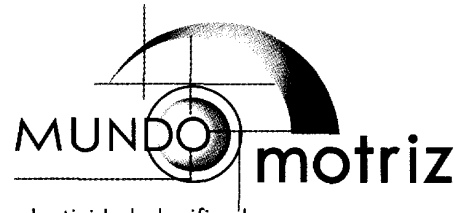
La producción en general mejoró de manera sustancial hacia mediados del año, tanto por la eficiencia del personal, como también por una mejora en el direccionamiento de vehículos a Mundo Motriz. Sin embargo, durante el segundo semestre del año anterior, la producción del taller se vio afectada debido al menor número de siniestros durante los meses de vacaciones, a la posterior la baja del direccionamiento de vehículos hacia Mundo Motriz y por último por un cambio hacia golpes más pequeños, los cuales representaron un menor número de horas-hombre en los procesos de reparación.

	AGO		SEP		OCT		NOV		DIC	
Horas-Hombre Facturadas	3.690		4.535		3.858		2.718		3.055	
Productividad (%)	111%		107%		85%		66%		77%	
Siniestros en Quito	519		435		472		598		624	
Direccionados MM	24	43%	51	35%	166	35	222	37%	226	36%
Vehículos ingresados MM	162	72%	88	58%	107	64	158	71%	132	21%

b. Direccionamiento de vehículos amparados con Seguros Equinoccial

El direccionamiento de vehículos a Mundo Motriz es el más crucial que aporta de manera significativa para la ocupación de la capacidad instalada del taller.





nivelar el costo promedio de mano de obra y lograr la productividad planificada a través del personal existente y nuevas contrataciones; temas que se reflejan directamente en los resultados económicos de la compañía.

El direccionamiento de vehículos amparados con la Aseguradora tiene varios factores que inciden directamente en los resultados del flujo de autos que ingresan al taller. Hay varios frentes que son partícipes en el direccionamiento de vehículos a Mundo Motriz, desde los ejecutivos de indemnizaciones y personal del Centro de Atención al Cliente de Seguros Equinoccial, como también los corredores, chóferes de vehículos de asistencia, asistencia legal y por último otros talleres multi-marca y de concesionarios.

Para que tanto la Aseguradora como también Mundo Motriz no se vean afectados por estos problemas en el direccionamiento de vehículos, se han realizado varias acciones en conjunto, sin embargo, no se ha logrado regresar a los niveles anteriores de sobre el 40% de direccionamiento de vehículos al taller.

d. RECURSOS HUMANOS

a. Personal

Hasta Diciembre del 2009, Mundo Motriz tuvo **49** empleados bajo su cargo, de los cuales, **34** son técnicos operativos y **15** personas conforman el equipo de trabajo de administración.

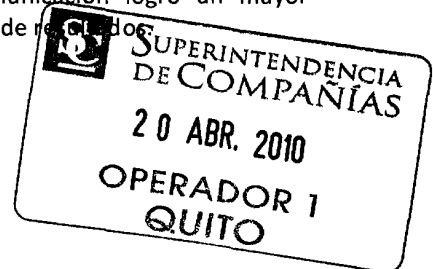
Durante el año anterior se realizó una gestión bastante compleja para depurar el personal técnico que trabaja en Mundo Motriz, debido a varios problemas de desempeño, capacidad técnica, actitud, historial y posibles futuras repercusiones. Este proceso se lo pudo concluir de forma satisfactoria y se logró formar un equipo de trabajo bastante.

b. Remuneración variable

Una parte importante que tuvo repercusión directa en la producción del taller y que además contribuyó a mejorar el ambiente laboral fue la implementación de un esquema de remuneración variable para el personal técnico. Durante este proceso, se dejó una porción de sueldo fijo y otra variable en función del cumplimiento del porcentaje de productividad del taller, de acuerdo a la meta establecida.

Como complemento a este nuevo esquema de remuneración variable, se desarrollaron de reuniones semanales con todo el personal para informar los resultados de producción hasta la fecha y los planes de acción para alcanzar los presupuestos establecidos. Este canal de comunicación logró un mayor compromiso del personal para trabajar en función de resultados.

e. RESULTADOS

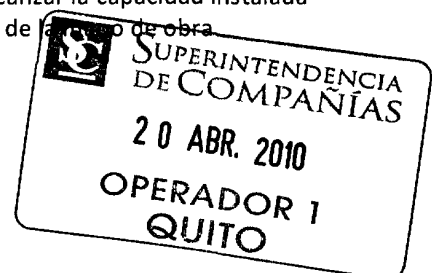


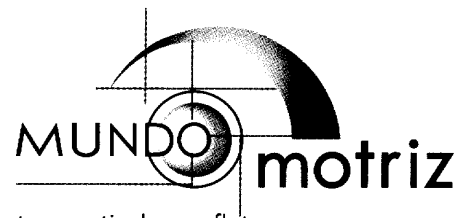
Los resultados obtenidos por Mundo Motriz en el ejercicio 2009 arrojaron una pérdida de **US\$ -363,966**. Esta pérdida se dio por varias razones propias de una empresa que inicia, que tuvo que realizar ciertas inversiones y que todavía no alcanza los niveles de producción necesarios, más los ajustes en la relación laboral hasta llegar a los niveles de calidad con los que actualmente se cuenta. Queda ahora pasar de la etapa de instrumentación a una de realización, que ya ha arrancado en el presente año. Por supuesto, es necesario desarrollar un plan urgente, el mismo que a breves rasgos lo describiré a continuación.

	REAL	PRESUP.	VAR.
<u>VENTAS:</u>	1.074.915	1.215.088	-12%
Mano de Obra:	689.435	818.726	-16%
Activos fijos	1.432		
Repuestos:	288.355	303.770	-5%
Trabajos otros talleres:	95.694	92.592	3%
<u>COSTOS:</u>	- 743.903	- 733.946	1%
Costo de personal:	- 414.991	- 404.119	3%
Activos fijos	- 1.348		
Repuestos:	- 252.178	- 260.446	-3%
Trabajos otros talleres:	- 75.385	- 69.381	9%
<u>GASTOS OPERACIONALES:</u>	- 694.978	- 655.286	6%
Personal Indirecto:	- 241.054	- 216.331	11%
Servicios:	- 229.968	- 224.163	3%
Mantenimiento:	- 11.129	- 9.462	18%
Legal:	- 1.145	- 414	176%
Viajes:	- 765	- 765	0%
Depreciación y Amortización:	- 78.854	- 77.256	2%
Gastos operacionales:	- 16.255	- 8.928	82%
Gastos Financieros:	- 115.809	- 117.967	-2%
<u>RESULTADOS:</u>	- 363.966	- 193.153	88%

f. PROYECCIÓN 2010

La proyección para el año 2010 es muy agresiva, considerando que Mundo Motriz terminó su proceso de consolidación de las operaciones. Para el efecto se prevé un incremento en el direccionamiento de vehículos desde Seguros Equinoccial, de hasta **360** unidades mensuales, lo que significa duplicar el número de vehículos promedio direccionados durante el 2009. Esta cifra es básica para alcanzar la capacidad instalada (física) del taller y para nivelar el costo y el precio de venta de Mano de obra.





Se considera incrementar la mezcla de vehículos de clientes particulares, flotas, concesionarios y otras aseguradoras a un **15%** del total, el primer semestre y a un **20%** durante el segundo semestre.

Se incrementará en **50** centavos de dólar el precio de mano de obra a Seguros Equinoccial S.A., esto es, a **US\$ 20**; y se mantendrá en **US\$ 26** la hora para clientes externos. En lo referente a venta de repuestos, se prevé un margen del **5%** para la Aseguradora y del **20%** para los externos; las ventas de repuestos a SESA son básicamente piezas de robos parciales. Para trabajos externos se marginará un **20%** para SESA y un **35%** para los demás clientes.

En cuanto a producción, se realizarán algunas acciones, desde el trabajo de 4 horas laborables los días sábados, siguiendo con la contratación gradual de personal hasta para completar un equipo de **40 técnicos productivos** a Diciembre del 2010, los mismos que aportarán para cumplir las horas-hombre que demanden el mayor direccionamiento de vehículos.

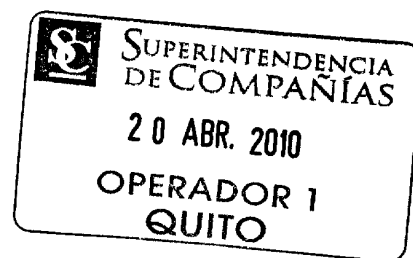
Se llevará a cabo un programa de reducción de costos a nivel administrativo y principalmente a nivel operativo (taller, repuestos e insumos), donde se prevé un objetivo de **reducción del 15%**.

En lo relacionado a gastos del taller, se ajustarán los sueldos de determinadas posiciones, se cambiará la remuneración variable del personal operativo y se optará por un **esquema variable en función de la producción individual** de cada técnico, teniendo como principal objetivo la mejora de la productividad de los empleados.

Existen ciertas inversiones que serán necesarias realizar para poder cumplir con los objetivos de ventas como por ejemplo: una segunda cabina de pintura, lavadora de vehículos, lavadora de pisos y herramienta menor.

En el transcurso del año se prepararán proyectos que representen una posibilidad adicional de generación de utilidades para Mundo Motriz. Estos proyectos serán preparados y presentados al Directorio de la compañía para su respectiva aprobación y consecuente implementación; a continuación se detallan los siguientes proyectos:

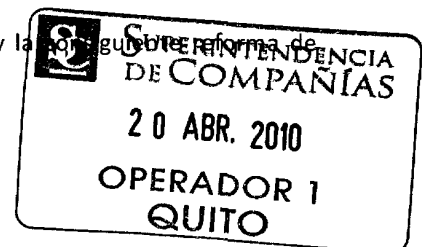
- ✓ Venta de otros servicios:
 - Láminas de seguridad
 - Alarmas y dispositivos de seguridad
 - Lavado de tapicería
 - Pulido de faros
- ✓ Inspecciones de riesgo
- ✓ Reparación de vehículos de pérdida total
- ✓ Mantenimiento preventivo
- ✓ Alineación y balanceo de ruedas
- ✓ Venta de llantas
- ✓ Venta de accesorios
- ✓ Detailing de vehículos
- ✓ Importación de repuestos

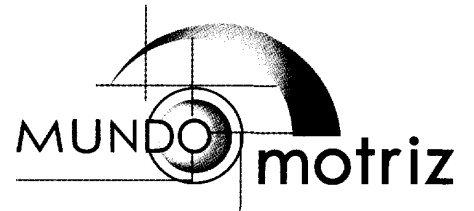


A continuación detallo la proyección de Mundo Motriz para el año 2010:

	2010	PROMEDIO
<u>Horas / Hombre:</u>	69.541	5.795
SESA	57.187	4.766
Otros Clientes	12.354	1.029
<u>Vehículos:</u>	4.548	379
SESA	3.738	311
Otros Clientes	810	68
<u>VENTAS:</u>	2.205.233	183.769
M/O SESA	1.143.736	95.311
M/O Otros Clientes	321.197	26.766
Lavado y taxis	5.957	496
Repuestos:	545.803	45.484
TOT:	181.934	15.161
<u>COSTOS:</u>	- 1.259.848	- 104.987
Personal Operativo:	- 384.822	- 32.068
Repuestos:	- 506.232	- 42.186
TOT:	- 141.454	- 11.788
Materiales de Latonería:	- 48.357	- 4.030
Materiales de Pintura:	- 144.183	- 12.015
Servicios:	- 11.400	- 950
Mantenimiento:	- 18.000	- 1.500
Depreciación:	- 5.400	- 450
<u>GASTOS OPERACIONALES:</u>	- 732.472	- 61.039
Personal Indirecto:	- 291.178	- 24.265
Servicios:	- 212.870	- 17.739
Mantenimiento:	- 12.000	- 1.000
Legal:	- 2.400	- 200
Viajes:	- 2.400	- 200
Uniformes:	- 12.000	- 1.000
Promoción & Publicidad:	- 12.000	- 1.000
Depreciación y Amortización:	- 82.184	- 6.849
Gastos operacionales:	- 15.600	- 1.300
Gastos Financieros:	- 29.840	- 3.316
TOTAL GASTOS:	- 1.992.320	- 166.027
UTILIDAD NETA:	212.913	17.743

Todo esto a más de un necesario aumento de capital y la modificación de estatutos que propondré más adelante.





AGRADECIMIENTO

El año 2009 fue muy complejo en lo referente a la consolidación de las operaciones de Mundo Motriz. Sin embargo, un año gratificante en función de tener la oportunidad de alistar la compañía para el desarrollo de todos los cambios y planes previstos para el 2010.

Un agradecimiento especial a los Señores Accionistas, Directores, al personal de Seguros Equinoccial que permanentemente nos está colaborando; de la misma manera a los empleados de Mundo Motriz que han demostrado su compromiso con la compañía.

Muy atentamente,



ROBERTO BORJA PAREDES
Gerente General
MUNDOMOTRIZ S.A.

