

Guayaquil, 29 de Abril del 2002

Señores  
**ACCIONISTAS DE MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. MAVESA**  
Ciudad.

De mi consideración:

Como es de conocimiento de los señores accionistas, fui nombrado Presidente de la Compañía en el mes de junio del año 2001, y ante la salida intempestiva de quien gerenciaba la empresa, el Ing. Marco Pino, en cumplimiento de lo establecido en el Art. Décimo Séptimo del Estatuto Social de la Cia. Maquinarias y Vehículos, me correspondió subrogar al Gerente General, desde el mes de julio, es decir, el segundo semestre del año.

Esta aclaración para particularizar el periodo de mi gestión que corresponde al segundo semestre del año 2001, sobre el cual se reseña en esta memoria, incluyendo por cierto lo ocurrido en el primer semestre, de acuerdo a la información que se ha logrado recopilar. Esto, en cumplimiento a lo que determina la Ley de Compañías, para los administradores, y lo contemplado en los artículos Décimo Séptimo y Décimo Octavo del Estatuto Social de Mavesa.

En este contexto, me es grato poner a consideración de los señores accionistas la memoria de de la administración de Maquinarias y Vehículos S.A, correspondiente al año 2001 y particularmente mi gestión en el segundo semestre.

#### **ENTORNO INTERNO**

Una vez que asumiera la Presidencia de la Empresa, luego de ~~asignada~~ perfeccionada la negociación del paquete accionario con el ~~banco~~ Banco BG, a partir de julio inicio mi gestión como administrador de la empresa, ante la renuncia del Gerente General Marco Pino, quien presento su renuncia y dejo su funcion sin esperar a ser reemplazado legalmente, como lo establece la Ley de Compañías (Art. 311) y hacer la correspondiente entrega ~~de~~ recepción de la empresa.

Como se puede colegir, el no disponer de la información ~~necesaria~~ y el no haber recibido la empresa de parte del ex administrador, creo un entorno difícil para el inicio de la gestión, no obstante lo cual se logro ~~enfrentar~~ exitosamente todos los problemas e imprimir una nueva orientación a la empresa, con el



soporte del staff que fui incorporando a la empresa. Además del servicio de asesoría de una firma especializada que hizo un diagnóstico de la situación de Mavesa, a junio del 2001 y cuyos comentarios se resumen en lo siguiente:

- Moderado sistema de control interno para el cumplimiento de sus objetivos.
- Existencia de varias cajas chicas sin políticas para reposición y para fijación de montos.
- Existencia de cuentas en sucres (Caja General Sucres y Caja Chica Sucres)
- Incompatibilidad de funciones: Se maneja cuentas o se autorizan pagos y a la vez se hace conciliaciones bancarias.
- El bodeguero cuenta con accesos a precios y costos de los inventarios que maneja.
- No se hacen arqueos periódicos y sorpresivos de los fondos de efectivo y de cheques girados
- No hay política de provisión para cuentas de dudoso recaudo.
- Faltan políticas para manejo de inventarios. Hay áreas que no se han hecho desde hace 6 años.
- No se ha determinado la obsolescencia ni antigüedad de inventarios; que permita registrar las provisiones.
- No dispone de un organigrama de funciones que determine las actividades de cada funcionario y empleado.
- No cuenta con un sistema de evaluación del personal
- Existencia de áreas donde se concentración de funciones administrativas y de apoyo como es el caso de tesorería (Caja, Créditos, Cobranzas, Importaciones y Sistemas)
- No se dispone de un manual de políticas y procedimientos contables.

## ENTORNO EXTERNO A LA COMPAÑÍA

La economía del Ecuador continuo estabilizándose y se dieron hechos positivos que ayudaron a una reactivación. Así la renovación del acuerdo con el FMI, el incremento de las recaudaciones tributarias, el avance del producto de crudos pesados, la reducción de la inflación, la recuperación de la confianza en el sistema financiero, no obstante el cierre del Filanbanco, hicieron del 2001 un año que permitió un mejor desenvolvimiento de las actividades comerciales. El PIB creció en 2001 en alrededor del 5,2%, superando los 18.000 millones de dólares, frente al 2,3% de 2000 y el -7,3% de 1999. Fue el mayor crecimiento económico de América Latina y seguirá dominando las estadísticas en el 2002, según el FMI. Entretanto, la inflación anual fue de 22,5%, la proyección oficial fue del 21%, y el FMI preveía que estaría por debajo del 25%.

Algunos de los indicadores con los que concluyó el 2001 en Ecuador





**MAQUINARIAS Y  
VEHICULOS S.A.**

Déficit o superávit fiscal	-0,3% del PIB
Riesgo País	1,278 puntos
Desempleo	11%
Subempleo	41,13%
Decrecimiento de las exportaciones	10%

Los sectores de la construcción y el transporte fueron los que experimentaron el mayor crecimiento de sus inversiones

## LA GESTION EN LA COMPAÑIA

- Se han fortalecido las relaciones con fábrica y la trading. Eso se evidencia con la visita en tres oportunidades de funcionarios de Hino del Japón y una de Hino Internacional, a lo que se debe añadir la asignación de un técnico durante casi tres meses para que entrene personal en servicio post venta.
- La reconstrucción y equipamiento de talleres en Guayaquil y Quito, con una infraestructura más funcional permitirá mejorar el servicio técnico. A esto se suma la apertura de dos puntos de venta uno para repuestos en Latacunga y otro para repuestos vehículos en Quito.
- Para tener un mayor margen de maniobra en la organización la nueva Mavesa, se oferto al personal un plan de retiro voluntario, con una liquidación equivalente a la del despido intempestivo, lo que permitía a quienes se acogieron, contar con un monto relativamente significativo que podía ayudarles a emprender nuevas actividades.
- Se ha venido trabajando en la nacionalización y simplificación de los procesos internos, apuntando hacia la eliminación de tramites que fue una de las condiciones en las que encontramos la empresa.
- Se ha ido reasignando funciones en el área administrativa financiera, en la búsqueda de una mejor organización del trabajo y un control más oportuno del manejo de los dineros de la empresa, tratando de minimizar las posibilidades de fraude.
- Se emprendió en una toma física integral de inventarios, para lo que se contrato personal dedicado exclusivamente a ello hasta que establezca un manejo técnico de los activos fijos y los inventarios de bodegas.
- En materia de informática se ha ido actualizando tanto el hardware como el software, lo que ha permitido una mayor capacidad de respuesta, ya que inclusive se ha contratado servicios de "ultima milla" para mejorar el correo electrónico.



- En cuanto a Seguros, en la contratación de las nuevas pólizas se han logrado mejoras importantes en cuanto a la obtención de mayores coberturas y la reducción de costos. Así por ejemplo, el personal había tenido un seguro de salud prepagada por 600 dólares anuales, nosotros obtuvimos un seguro de vida y salud por 5000 dólares a un costo similar al de salud prepagada.
- Se están dando los pasos iniciales para encaminar a la empresa a la obtención de la ISO 9000, que es una meta de esta administración y esperamos concretarla en un tiempo prudencial.
- Se ha impulsado la fuerza de ventas, incorporando nuevo personal debidamente calificado.
- Se hizo un replanteo en el personal ejecutivo de las áreas operativas de ventas de vehículos, se incorporo un Gerente de línea para Hino, Se contrato un nuevo Gerente para Hino Quito, se traslado el gerente de Citroen Quito a la matriz de Guayaquil, para que atienda esta línea en forma directa.
- Todas estas acciones brevemente resumidas, las condiciones favorables del entorno económico, la recuperación del mercado automotriz y la nueva cultura organizacional que estamos introduciendo en la empresa, se conjugaron ayudando a mejorar la performance de la empresa.

### **RESULTADOS OBTENIDOS EN EL 2001**

En el 2001 alcanzamos una facturación de 26.3 millones de dólares, que en relación a los 16.3 millones proyectados como meta, representa que esta fue superada en 61.35 %.

El volumen de ventas de camiones Hino superó en un 128% las ventas del 2000, y el cumplimiento del presupuesto fue del 19% superior al estimado. En la línea de autos Daewoo el volumen de ventas superó en 557% con relación al 2000 y 212% superior al presupuesto. En la línea de autos Citroen, el volumen de ventas disminuyó en un 14% con respecto al 2000, se alcanzo el 81% de lo presupuestado.

### **COMPARACION CON EL AÑO 2000.**

A continuación se incluye un cuadro con indicadores de los resultados del ejercicio que cubre este informe y los del año anterior. Luego exponen algunos comentarios.





**MAQUINARIAS Y  
VEHICULOS S.A.**

**Valores en miles de US dólares.**

	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Activos Corrientes	4,194.29	18,269.71
Inventarios	1,644.47	11,639.20
Pasivos Corrientes	4,065.33	14,801.94
Capital de trabajo	128.96	3,467.77
Activos a largo plazo:		
Ctas. por cobrar Cías relacionadas	230.18	0.59
Inversiones en acciones	21.36	21.36
Propiedades y equipos	9,089.06	8,426.92
Diferidos y otros activos	599.18	38.72
Deuda a largo plazo	3,367.13	337.49
Patrimonio de accionistas	8,761.60	9,212.26
Ventas y comisiones	9,842.17	26,211.27
Costo de ventas	(8,400.03)	(20,661.97)
Margen bruto en ventas	1,442.14	5,549.30
Gastos Operativos:		
Administración y ventas	(1,732.33)	(4,163.81)
Resultado operativo	(290.19)	1,385.49
Otros ingresos (gastos):		
Gastos financieros	(532.95)	(971.86)
Otros Ingresos	261.52	156.36
Resultado neto antes del 15%	(561.62)	569.99
15% para trabajadores	-	64.12
Impuesto a la renta	-	55.21
Resultado neto	(561.62)	450.66
Liquidez (%)	1.04	1.23
Liquidez inmediata (%)	0.63	0.45
Capital de trabajo (US \$)	128.96	3,467.77
Deuda a patrimonio (%)	0.85	1.64
Financiación:		
Con deuda (%)	46	66
Con patrimonio (%)	54%	34%
Deuda a largo plazo (US \$)	3,367.13	337.49
Margen promedio de utilidad (%)	17	27
Gastos operativos (US \$)	1,732.33	4,163.81
Resultado neto (US \$)	(561.62)	569.99
Patrimonio (US \$)	8,761.60	9,212.26

El capital de trabajo de la empresa al 31 de diciembre del 2001 en millones de dólares, representa un aumento de 3.4 millones en relación al 2000.

El índice de liquidez aumentó, pasando de 1,04 a 1.23 y mientras que el índice de liquidez inmediato pasó de 0,63 a 0,45.



La relación deuda a patrimonio disminuyó. Los índices de financiamiento del negocio en lo que se refiere a recursos externos pasó del 46% en el 2000 al 66% en el 2001.

El margen de utilidad bruta fue del 17% en el 2000 y el 27% en el 2001.

Los gastos operativos en comparación con el 2000 se incrementaron en un 140%, producto de la inflación anual del 22.50%, el plan de retiro voluntario de empleados, amortización de costos del local inconcluso para la agencia Daewoo Guayaquil, destrucción de inventario de repuesto obsoleto y mantenimiento de los talleres de Guayaquil y Quito.

El resultado neto fue de US \$ 569.99 miles de dólares de utilidad.

El patrimonio aumentó en US \$ 450.66 miles de dólares, por el resultado del ejercicio obtenido en el 2001.

### **PROPUESTA SOBRE EL DESTINO DE LAS UTILIDADES**

A fin de fortalecer la empresa y darle mayor solvencia financiera, que es uno de los propósitos hacia donde apunta esta administración, se sugiere destinar las utilidades para incrementar el capital de trabajo, posibilitando la reducción de costos financieros.

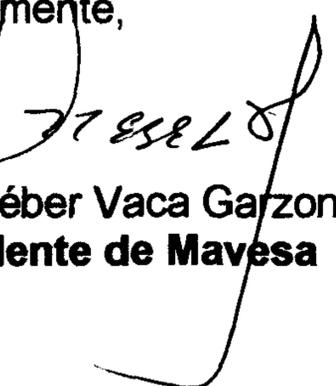
### **CONCLUSIÓN**

Como se expone en este informe, hemos tenido buenos resultados en el 2001, la utilidad generada esta en alrededor de 570 mil dólares. Esperamos este año también tener una adecuada rentabilidad que es la aspiración legítima de los señores accionistas.

Finalmente quiero agradecer a los señores accionistas por la confianza que me han brindado, a los empleados de la empresa por su entrega diaria al trabajo y al grupo de Staff por su abierta colaboración y sus ideas.

De los señores accionistas.

Atentamente,



**Ing. Kléber Vaca Garzon  
Presidente de Mavesa**

