

## **Informe para la Junta General de Accionistas de Mirasol S.A.**

En cumplimiento con lo establecido en el estatuto social de Mirasol S.A. pongo en consideración de los señores accionistas de la compañía, el informe de Gerente General por el ejercicio económico 2009.

### **Entorno Político Económico:**

El periodo 2009 fue un año que no escapa a la generalidad de los años 2007 y 2008 donde se ha visto manifiesto el estilo de un gobierno impulsivo y de confrontación permanente, que genera desconfianza en los diferentes actores económicos, esta realidad debemos sumarla a la presencia de un nuevo ingrediente, la crisis financiera internacional, que se hace presente desde diciembre del 2008, con restricciones al financiamiento externo, bajos precios del petróleo y caída de las exportaciones.

Como resultado de este escenario económico y político durante el 2009 el país tuvo una contracción del 54% en su balanza comercial petrolera con un saldo de \$4115 millones frente a un saldo del año 2008 de \$ 8300 millones.

En la balanza comercial no petrolera el déficit disminuyó debido a las medidas arancelarias y restricción de importaciones impuestas durante el 2009 lo que permitió al gobierno reducir el déficit de - \$6000 millones a -\$4000 millones.

Cabe indicar que como producto de esta contracción de las exportaciones e importaciones, la falta de financiamiento externo y el manejo político, el producto interno bruto pasa del 5.3% en el año 2008 a un 0,98% en el año 2009 según el Banco Central.

### **Industria Automotriz**

La industria automotriz viene de una tendencia positiva desde el año 2005 al 2008 año en el cual alcanzo un record en ventas llegando a venderse 112.599 unidades, no así en el año 2009 donde la industria se contrajo un 17% con relación al 2008 cerrando con 92.865 unidades vendidas. Debo indicar que a pesar de la disminución de la industria esta sigue siendo mayor a los años 2005 a 2007.

Bajo las premisas económicas expuestas en el párrafo anterior el gobierno tomo medidas que le permitan reducir la salida de divisas y así sostener la dolarización para lo cual se implemento un cupo a la importación de vehículos así como aranceles adicionales a la importación, como resultado, esta conjugación de variables llevo a que todas las marcas hayan sido afectadas unas en mayor grado que otras con una reducción del 17% en sus ventas, la importación de la industria decreció durante el 2009 con relación al 2008 en 29700 unidades es decir un 43% menos que el 2008.

La participación de GM en el mercado automotriz durante el año 2009 fue de 40184 unidades, con una reducción con relación al año 2008 de 7334 unidades lo que representa una reducción en el mercado del 15.4%. Al presentar una caída menor a la industria implica que GM incremento su participación en el mercado del 42.2% en el 2008 al 43.3% en el 2009.

La tendencia mensual de las ventas estuvo influenciada en los primeros tres meses del año por la especulación y el stock existente a precio anterior al incremento por los aranceles, se mantiene el volumen de ventas con un ligero incremento con relación al 2008, a partir de abril se acentúa la crisis y el impacto de los aranceles producen una caída en el mercado entre el 28 al 45% de las ventas comparadas con los mismos meses del año anterior.

#### **Areas de Negocio**

Debo destacar que como resultado de la gestión 2009, Mirasol se hizo acreedor por CUARTA vez consecutiva a la distinción honorifica de General Motors del Ecuador al ser nuevamente miembro del Club del Presidente.

El reconocimiento del Club del Presidente exige el cumplimiento de varios parámetros dentro de las cuatro categorías que son medidas con distintos indicadores en cada una de ellas, estas categorías son:

Gestión de Venta de Vehículos, Gestión de Posventa, GM Difference y Administración y Finanzas.

Adicionalmente a este reconocimiento GM reconoce a los mejores dentro de estas categorías y Mirasol se destaco en:

- Gestión de Venta de Vehículos: Nominado como uno de los mejores 2008 y 2009
- Gestión de Posventa: Nominado como uno de los mejores en el 2006, 2007 y 2009

- **Gestión de GM Difference:** Nominado como uno de los mejores en el 2006, 2008 y como el mejor en esta categoría en el 2007, Cabe señalar que dentro de esta categoría Mirasol se ha destacado por ser un referente para GM en la implementación de procesos de calidad en sus operaciones.
- **Gestión Administrativa y Finanzas:** Esta categoría es en mi criterio muy importante ya que mide los resultados económicos del negocio, la reducción de costos estructurales, el manejo eficiente de los inventarios, la flexibilidad de los gastos (control de gastos fijos), claridad, transparencia de la información y cobertura de costos fijos. En esta categoría Mirasol ha sido nominado como uno de los mejores en el 2005, 2006, 2007, 2009 y como el mejor en su categoría en el 2008. Reconocimientos que se ven plasmados en el balance y resultados que hoy se presentan.

Este logro que se lo mantiene por cuatro años consecutivos, se debe al alto compromiso, dedicación y trabajo de todo el equipo humano de Mirasol ya que han sabido responder a las exigencias y planes de trabajo de esta gerencia.

#### **Vehículos:**

La industria automotriz decreció un 17% con relación al 2008, dentro de esta industria GM ganó participación al decrecer el 15% (Reducción menor a la de la industria) y Mirasol cayó un 6,9%, decrecimiento menor a la industria y al de la marca.

La buena gestión comercial con un resultado mayor a la industria de la zona, nos permitió ganar los incentivos mensuales por "cumplimiento de objetivos" durante todos los 12 meses del año que sumaron \$325.637, 00. Debo destacar también la importante gestión realizada por flotas donde crecimos un 37% con relación al 2008.

Las ventas totales de vehículos en el 2009 llegaron a la suma de \$49'956.639, en el año 2008 fueron \$ 50'244.636,00; la reducción fue de \$ 287.987,00 que representa el 0,5% de decrecimiento en dólares y del -7% en unidades, podemos asumir que hemos logrado mantener nuestro nivel de facturación en vehículos pese a la caída del 11.77% de la marca y del 16.72% de la industria en el Austro.

En un mercado en contracción los clientes escasean y gracias al esquema de seguimientos y campañas realizadas durante todo el 2009, que es parte de un sistema estructurado y profesional permanentemente medido y controlado mediante indicadores de gestión del área de vehículos, se logró mantener el nivel de ventas e incrementar los resultados en un ambiente de competencia

mucho más agresivo. Para precisar esta aseveración me permito presentarles algunos números que respaldan este hecho:

Durante el 2009 el departamento de ventas de vehículos a través de sus asesores comerciales realizaron 151.908 llamadas de seguimiento efectivas que permitieron elevar el cierre de sus ventas del 17% al 19%, y mediante este proceso concretar un 60% del total de ventas alcanzado. Paralelamente el área de CRM realizó 47 campañas a diferentes grupos de interés tales como colegio de ingenieros, médicos o barrido de bases de datos existentes en la compañía organizados por perfiles o vehículos de interés que en resumen contribuyeron con 23.503 contactos e interesados, actividad que contribuyo con más de 450 ventas a nuestros resultados.

### **Posventa**

La fidelidad de nuestros clientes la logramos a través de una excelencia en el servicio posventa, es aquí donde podemos retener a nuestros clientes para toda la vida y tener una fuente de recompra de nuevas unidades. Con este principio todas nuestras acciones están encaminadas a mejorar continuamente la calidad del servicio que se otorga en nuestros talleres, para esto es necesario identificar las diferentes variables que constituyen el buen servicio, medirlas y mantener un alto nivel de satisfacción, es así como hemos logrado estructurar un servicio posventa basado en parámetros que los medimos semana a semana con nuestros clientes. Uno de estos indicadores es el índice de satisfacción medido mediante encuestas directas a nuestros clientes donde mantenemos un resultado superior al 96% de satisfacción. Otro factor indispensable para mantener un servicio estandarizado en el tiempo y que cumpla con los altos estándares es "GM Difference", categorías: W3, W5, "6S" y compuertas de calidad; siendo estos la correcta implementación de los procesos de recepción, reparación, control de calidad (índice del 1.55% de retornos) y entrega de vehículos. Procesos donde Mirasol ha alcanzado nominaciones importantes a nivel de GM por varios años consecutivos.

En cuanto a cifras, los talleres de Mirasol atendieron a 27814 vehículos 8% más que el 2008 en Mecánica y 2196 vehículos en latonería con una facturación de mano de obra por servicios (Mecánica y Latonería) de 1'797.444 dólares.

En cuanto a repuestos se ha consolidado un adecuado manejo de compras que nos ha permitido mejorar nuestra rotación de inventarios, alcanzar una rentabilidad del 28,2% que representa 1'234.295 dólares de utilidad bruta por la venta de repuestos. Las ventas totales fueron de 4'376.179 dólares de las cuales el

*Sonia Aguirre Senteria*

65.8% provienen de las ventas en el taller y el 34,1% por ventas mostrador y externas.

Dentro del negocio de Repuestos se mantiene el enfoque en los tres ejes del negocio que son:

Control de obsolescencia: Que se lo controla a través de una planificación minuciosa de los pedidos y de su categorización A,B,C; adicionalmente se ha implementado un proceso de pedidos diarios con el fin de regularizar el tamaño de los mismos, mejorar su control y se redujo el inventario obsoleto al 8,45% del total del inventario.

La gran variedad de más de 4000 ítems que componen el inventario de repuestos hace que el control de la rotación sea básico e indispensable para mantener un inventario adecuado y un negocio rentable. Durante el año 2009 se alcanzó una rotación del 3.84 veces al año.

Rentabilidad: Como resultado de una aplicación correcta de la política comercial durante el 2009, Mirasol obtuvo ingresos adicionales por incentivos por un valor total de 238.545,00 dólares, adicionalmente se abrieron canales de venta directo a mecánicas con un mejor margen que al mayorista.

### **Recursos Humanos**

La base del desarrollo de Mirasol es su gente. El ambiente de trabajo y la estabilidad son de permanente preocupación de la administración, así como el continuo desarrollo personal y profesional, aspectos que se transforman en innovación, compromiso, motivación, satisfacción y resultados para Mirasol.

Durante el año 2009 se ha logrado reducir el índice de rotación de personal en las áreas de Administración, repuestos y venta de vehículos del 34,6% en el 2008 al 24.5% en el 2009.

La inversión en capacitación la hemos optimizado, en el 2008 se invirtió en este rubro 35.167 dólares y con un total de 9.996 horas de capacitación y en el 2009 se invirtió la suma de 53.902,30 dólares, con un total de 10.630 horas capacitadas es decir un 6% más. Este resultado se da debido a la correcta planificación del departamento de RR.HH y el eficiente uso de fondos provenientes de diferentes programas como es el caso del uso de fondos de la CNCF donde utilizamos un cupo de \$78.000,00 que constituyó un importante ahorro para la empresa y un apoyo para lograr las horas capacitadas durante el 2009; así como de los cupos adicionales otorgados por el club del presidente. El personal que recibió cursos en

el 2009 asciende a 721 personas de las diferentes áreas, lo que implica que cada persona de Mirasol recibió 3.8 cursos promedio durante el año.

Durante el año 2009 se dio especial énfasis a los siguientes temas:

- Elaboración de manuales de funciones que hoy se encuentra levantado en un 100% en matriz y agencias.
- Planes de inducción para el personal nuevo en las diferentes áreas de la compañía al 70%.
- Cronogramas de capacitación para todo el personal
- Instructivo de remuneración variable
- Procedimiento de administración de recursos Humanos.

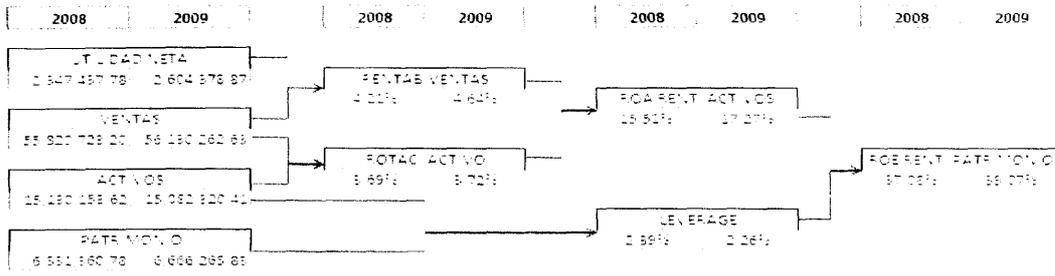
**Financiero:**

La mejora continua es parte de la cultura de Mirasol y en el área financiera se evidencia esta característica por el continuo mejoramiento de los diferentes indicadores y la permanente búsqueda de eficiencia en los procesos de control.

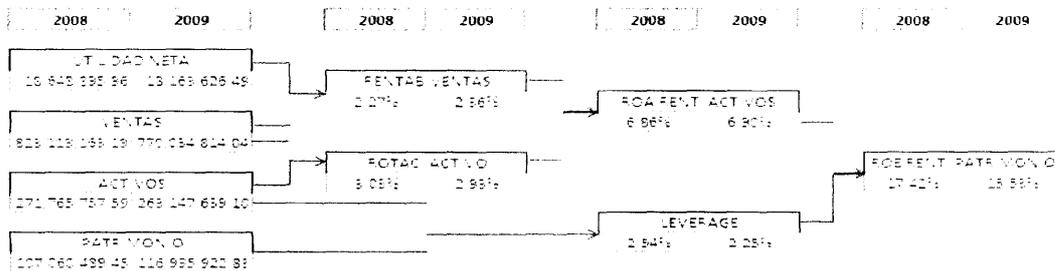
Dentro de la gestión financiera esta el cuidado de los recursos en manos de terceros (Cartera), para esto Mirasol ha mantenido un indicador estricto en vehículos cerrando el 2009 con un 4.19% de cartera vencida. Si bien la cartera vencida en posventa se incrementó durante el 2009 en el mes de Diciembre nos afectó fuertemente generando una desviación debido al incremento de las instituciones públicas en el uso de los talleres que al final del año dejaron impagos sus cuentas por cierre de ejercicios y por falta de aprobaciones. El indicador de posventa al 31 de diciembre del 2009 se encuentra en el 41.11% de cartera vencida.

A continuación presento un análisis comparativo entre Mirasol y los resultados de toda la red de concesionarios Chevrolet del país.

**MIRASOL S.A.**  
ANÁLISIS DUPONT TOTAL  
2008 VS 2009



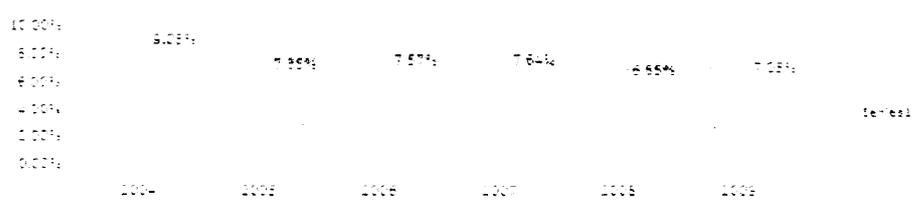
**ECUAPERFORM ... Red de Concesionarios Chevrolet.**  
ANÁLISIS DUPONT TOTAL  
2008 VS 2009



Como datos relevantes podemos apreciar que la rentabilidad del patrimonio invertido por los accionistas ha generado durante el 2009 el 39,07% sobre la inversión realizada. Siendo el promedio de la red de concesionarios el 15,53%.

Podemos resaltar que la rentabilidad sobre la inversión en Mirasol mejoró con relación al 2008 en 2 puntos porcentuales y la utilidad sobre las ventas paso del 4,21% al 4,64% mientras que el promedio de la red se encuentra en el 2,36%.

Gastos Totales sobre ventas:



En la grafica superior presento la evolución de los gastos donde se puede apreciar una política mesurada y de control que ha permitido reducir el porcentaje de gastos sobre las ventas y mantener una operación sana. En términos absolutos el gasto del 2008 fue de 3'821.780 dólares y en el 2009 fue de 3'957.028 dólares lo que representa un incremento de 3.5% crecimiento menor que la inflación.

Cobertura de costos fijos con la operación de posventa:



El sector automotor es muy sensible a las políticas de gobierno sobretodo con relación al crédito, una contracción del crédito ya sea por decisiones políticas o por restricciones internacionales afectaría fuertemente al sector cuyas ventas de automóviles en un 70% son financiadas a crédito, ante esta realidad, Mirasol busca apalancar sus gastos fijos con los resultados de posventa permitiendo una mayor flexibilidad a las variaciones producto de lo anotado y es así que se pone énfasis al indicador de cobertura de costos, como podemos observar en la grafica superior, al momento cubrimos el 72% de los costos fijos con la utilidad bruta de posventa.

### **Aspectos Tributarios y Legales**

Legal:

El contingente legal de Mirasol asciende a \$43.385 dólares, valor que se ha venido acumulando a la largo de los últimos 5 años y que se encuentran en proceso legal en diferentes instancias, este valor está considerado dentro de las provisiones de incobrables de la cartera.

Tributario:

#### **1. Declaraciones de IVA (rectificadoras) por el año 2001**

La empresa en Junio del 2004 inicio el proceso de substitutivas a las declaraciones de IVA por dicho ejercicio, luego de acercamientos con la institución de control y con asesoramiento de dichos funcionarios se acordó realizar el proceso en 2

etapas, uno como rectificatorias y luego las sustitutivas, procediendo así, pero luego de las inspecciones contables, términos de prueba, de comunicaciones entre la firma de abogados Cordero & Coello y declaraciones de improcedente emitidas por el SRI, hemos realizado demandas a través de la firma de abogados Cordero & Coello, siendo el último juicio iniciado el de fecha 20 de febrero de 2009, proceso judicial en contra de la providencia, este nuevo juicio signado con el número 12-08 se encuentra al momento en espera de apertura de prueba. La demanda asciende a USD\$. 400,000.00. a favor de Mirasol.

En este nuevo periodo de pruebas se han realizado inspecciones contables por parte de un perito designado por el SRI y otro por nuestra parte cuyos resultados están a la espera.

## **2. Determinación del Impuesto a la Renta por el año 2001**

En marzo/2005 la empresa fue notificada con la orden de determinación para la auditoria del Impuesto a la renta del ejercicio fiscal 2001. Durante los siguientes meses se atendieron numerosos requerimientos de información, así como se han atendido tres inspecciones contables y periodos de prueba. Posteriormente se solicitó la expedición de la sentencia a la cual el tribunal fiscal con fecha 22/nov/2006 indica que se dispone a elevar los autos a la Sala para su Resolución, estado que permanece hasta la fecha. El reclamo asciende a USD\$. 59,000.00.

Con fecha 5 de mayo del 2009 emite sentencia en dos partes:

1. Glosa por intereses por \$9.524 no procede y el capital de \$ 2.844 debe ser cancelado por Mirasol en cuanto el SRI emita la nota de crédito.
2. Se niega la apelación de Mirasol y dispone que el SRI proceda a establecer la conciliación tributaria. El valor por diferencia del impuesto pagado en el año 2001 fue de \$ 59.000,00 lo que Mirasol deberá pagar con los intereses respectivos cuando el SRI emita su pronunciamiento.  
Al momento en el sistema del SRI se registra un valor de pago por este concepto incluido intereses por \$ 137.411,70.

Atentamente,



**Pedro Torres Peña**

**Gerente General**