



ÍNDICE

1. Carta del Presidente.....	3
2. Vicepresidencia Ejecutiva	11
3. Gerencia General	15
4. Hilux 50 años.....	20
5. Gerencia Nacional Administrativo Financiera	23
6. TOYOSA en Cifras.....	25
7. Gerencia Nacional de Post Venta	31
8. Asesoría de Repuestos	35
9. Gerente Nacional de la Marca TOYOTA	37
10. Gerente Nacional de Marketing	41
11. Gerencia Nacional de Control Interno.....	49
12. Gerente Nacional de LEXUS	51
13. Gerencia Nacional de Maquinaria Pesada y Camiones	55
14. Gerente Nacional de la Marca YAMAHA.....	57
15. Gerencia Nacional de Recursos Humanos.....	59
16. Gerencia Nacional Legal.....	61
17. Gerencia Regional de Santa Cruz.....	63
18. Gerencia Regional de Occidente.....	67
19. Gerencia de El Alto	73
20. Gerencia Regional de Cochabamba	77
21. Gerencia Regional de Oruro	81
22. Gerencia Regional de Potosí.....	83
23. El Directorio	85
24. El Síndico.....	88
25. Estados Financieros	91
26. Composición Accionaria	118



1 CARTA DEL PRESIDENTE

Edwin Saavedra Toledo

En apego a las normas estatutarias de la empresa, como Presidente de **TOYOSA S. A.**, tengo la satisfacción de presentar a la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), al Sistema Financiero Nacional, a los participantes del Mercado Boliviano de Valores y a nuestra Junta General de Accionistas, la Trigésima Octava Memoria Anual, documento constituido por los Estados Financieros, el Balance General, el Informe de Auditoría Externa, el Informe del Síndico, así como la visión del Directorio y de nuestras gerencias operativas respecto a la

gestión que concluyó el 31 de diciembre de 2018, así como nuestras expectativas para el año 2019.

El ejercicio contable y los datos que incluimos permiten valorar nuestra fortaleza, no sólo en los momentos económicamente favorables, sino también en los de incertidumbre, cuando se evidencia la capacidad de adaptación a los nuevos desafíos para seguir adelante en la tarea que nos habíamos impuesto hace casi cuatro décadas. La experiencia acumulada ante diversos escenarios de un mundo



TOYOSA celebró 37 años de vida. El inicio pionero en el siglo XX, Edwin Saavedra Toledo y la prosecución en el XXI con sus hijos Erick y Edwin Jr. junto al personal de la empresa en Santa Cruz

en permanente mudanza, nos permitió remodelar metas y remontar adversidades para sustentar este emprendimiento que vincula a **Toyota Motor Corporation** –la mayor industria del automóvil en el mundo– con esta empresa boliviana, obra de la familia Saavedra-Mendizábal junto a los hombres y mujeres que contribuyen a su realización.

Comenzaré expresando mi complacencia porque más allá del enfriamiento de la economía boliviana registrada en el último quinquenio, que afecta al sector importador automotriz, en el año 2018 **TOYOSA S. A.**, tuvo un importante crecimiento en sus ventas de vehículos que llegó al 14%, lo que nos permite una participación del 12% en el mercado nacional, ciertamente un sitio destacado frente a una competencia en la que intervienen 180 marcas de automóviles de distinta procedencia, aunque 15 de ellas copan el 80% del mercado. Ello es motivo de orgullo que deseo compartir con mis compañeros de trabajo en los talleres, las oficinas y talleres. El Directorio, los gerentes, nuestros oficiales de ventas,

técnicos y administrativos cumplieron a plenitud una vez más.

Hemos estado juntos con muchos de ellos en el proceso histórico contemporáneo incluyendo una hiperinflación devastadora que estuvo por liquidar nuestros iniciales esfuerzos. Contribuimos al esfuerzo nacional para reordenar institucionalmente Bolivia en el tránsito democrático que se mantiene felizmente inalterable. Recibimos el impacto de la crisis internacional del cambio de siglo. Y nos fue propicia la expansión económica generada por la gran demanda internacional de materias primas de la década 2004-2014.

En ese lapso creció la economía y bajó la tasa de desempleo creando liquidez, expansión del mercado interno y movilidad social ascendente, reduciendo la pobreza y la desigualdad. Probablemente el ejemplo de la mejor distribución del excedente económico está en El Alto, hasta hace unos años con déficits en todos los ámbitos, hoy la segunda

ciudad más poblada del país, cuyos pobladores muestran orgullosos su laboriosidad. La capacidad adquisitiva de los bolivianos les permitió acceder a los beneficios de un vehículo propio para facilitar su trabajo, ampliar sus expectativas y elevar su calidad de vida.

El sistema financiero boliviano estimuló el ahorro en los sectores populares, respaldando los requerimientos de más propietarios y una nueva normativa limita el ingreso de carros usados, superando la triste condición que tuvo nuestro país como destino de unidades de segunda mano, transformadas y contaminantes. Fuimos incorporando la mejor tecnología actual, en vehículos especialmente fabricados para las condiciones nacionales, con “mentalidad verde”, amigables con el medio ambiente. Al comenzar el siglo XXI, vendíamos un promedio de setecientos vehículos al año y hoy esa cifra bordea las cuatro mil unidades anuales. El mercado automotriz registró una expansión constante y el estandarte de **Toyota** se alzó en el pináculo de la preferencia pública.

La situación económica bonancible llegó a su máxima expresión cuando el precio del barril del petróleo --que define el valor comercial de nuestras exportaciones de gas-- se acercó a los 150 dólares por efecto principalmente de la demanda china. La situación cambió a partir de entonces, los precios se derrumbaron por debajo de los 50 dólares por barril de petróleo, afectando severamente los ingresos al Tesoro y a las regiones por la reducción del IDH. Aunque no ha sido tan severa la situación en el mercado de minerales, también se han sentido esporádicos impactos negativos, lo mismo ha sucedido con el sector agroindustrial y la baja del valor global de nuestras exportaciones se ha expresado en una desaceleración económica desde hace cuatro años. Veamos cómo afectó a **TOYOSA S. A.**:

El valor de nuestros ingresos operativos (venta de vehículos, servicios y repuestos) reflejó el impacto de la situación y de un incremento de 19,7% en 2014 respecto al año precedente, bajó en un 7,9% en 2015, descendió en 24,1% el 2016, volvió a caer en 3,6% el 2017, mejorando en 17,6% al cierre de operaciones en 2018.

La venta de vehículos llegó a su punto más bajo el 2017, aunque subiendo la facturación por la venta de servicios y repuestos. Es decir que los clientes



Hilux, el vehículo más codiciado y más vendido de la historia automotriz boliviana, recordó en La Paz los 50 años de su lanzamiento.

pospusieron su deseo de renovar sus unidades y prefirieron mantener y cuidar las que ya tenían.

Sin embargo, nuestra cartera de clientes, se mantuvo en crecimiento respecto a personas naturales (familias), manteniéndose en 69%; creció también en clientes del sector privado llegando al 29% y bajó a un 2% en ventas al sector público.

Fue incrementado también el nivel de nuestras inversiones, tanto como la cantidad de vehículos importados de todas las marcas, que de 33.259 en el año 2014, llegó a 53.289 en 2017, descendiendo a 48.654 en 2018.

La evolución del balance general de **TOYOSA** en el quinquenio, muestra cifras con valores positivos. Pero ello obedece a la rebaja de precios que fue una constante. Vendimos unidades de vehículos en cantidades razonables, pero sacrificamos parte de las utilidades y nos adecuamos a las realidades del mercado con nuevos tipos de vehículos acordes al nuevo tiempo.

Las autoridades del FMI sostienen que *“desde la caída de los precios de las materias primas en 2014, las autoridades bolivianas han aplicado medidas de estímulo fiscal y del crédito que han resultado exitosas para mantener un crecimiento robusto”*, sin dejar de advertir que tales estímulos *“conllevan déficit fiscal, pérdida de reservas y aumento en la deuda pública, elevando la presión sobre las reservas internacionales por los préstamos del Banco Central de Bolivia a las empresas públicas”*. El **BCB**, reconoce que 2018 fue un año difícil para la economía y admite que esa coyuntura no se va a resolver en un plazo breve, pero asegura que el país cuenta con instituciones solventes para enfrentarla. El Ministerio de Economía y Finanzas, con moderado optimismo, asegura que *“todavía vamos a estar bien”*, estimando un crecimiento superior al 4% para el próximo año gracias a una inversión pública de 13% respecto al PIB y un incremento de la inversión privada cercano al 7%. Coincide en que Bolivia afrontará situaciones adversas, por factores externos, entre ellos los que afectan a sus dos principales clientes.

En efecto, Argentina experimenta una delicada situación que no consigue remontar. El recorte de pensiones de los jubilados y de subsidios en los servicios públicos bajaron fuertemente el apoyo al actual gobierno que acudió al **FMI** logrando el mayor acuerdo "stand-by" de su historia, con un financiamiento por más de 56 mil millones de dólares, intentando detener al derrumbe de su moneda que

amenazaba con paralizar al país vecino, inmerso en una dura pugna ideológica y social. 2019 será también un año electoral y los especialistas temen que el enfrentamiento político acelere el deterioro económico, aumente la inflación y continúe la fuga de capitales. Entre tanto, la economía del Brasil creció tímidamente en 2018 pero terminó frenada por la temporada electoral y los problemas sociales, en un país golpeado por el desempleo y la pobreza. La elección del conservador Jair Bolsonaro abre un paréntesis luego de una larga temporada de políticos bajo sospecha de corrupción que provocó la destitución de la Presidente Dilma Rouseff y llevó a la cárcel al ex presidente Lula Da Silva. La situación interna argentina y brasileña afecta al mercado del gas boliviano, sumándose el agotamiento de reservas y variando las condiciones para negociar futuros contratos, pues ambos clientes han hecho a su vez esfuerzos para reducir su dependencia del combustible boliviano

En un ámbito mayor, Estados Unidos y China parecen enfrascados en una guerra comercial sin precedentes. El Presidente Donald Trump anunció aranceles adicionales a los productos chinos y ambos países tienen marcadas diferencias en cuanto a transferencia tecnológica, protección de la propiedad intelectual, política monetaria y reciprocidad en la transferencia de productos. Ello se agravó al cerrar el año con la detención de Meng Wanzhou, líder del gigante de las telecomunicaciones Huawei, el segundo mayor fabricante de teléfonos inteligentes del mundo, del que Washington sospecha riesgos de eventuales ataques cibernéticos. La tensión entre las dos potencias pone en ascuas a los mercados financieros.

El débil crecimiento de la Zona Euro confirma la tendencia a la desaceleración y la recesión económica, afectando a los socios de la moneda única que enfrentan problemas políticos internos que van desde la desordenada salida de Gran Bretaña de la Unión Europea (Brexit), el pase a retiro de la canciller alemana Ángela Merkel o el rebrote de expresiones políticas extremistas y regionalistas.

Japón cerró 2018 con un crecimiento modesto pero sostenido desde hace siete años, luego del tsunami y terremoto de 2011. El gobierno del Presidente Abe sostiene que la economía se va recuperando aunque manteniendo la cautela por las tensiones comerciales globales que aún persisten. Pero la inflación está controlada, hubo crecimiento en las exportaciones, la inversión privada y el consumo.

La industria automotriz japonesa sintió sobresaltos. **Toyota Motor Corp.**, a la que tenemos el honor de representar en Bolivia, experimentó una baja en sus beneficios del 29%, pese a que aumentaron los volúmenes de venta de vehículos. Tal paradoja fue provocada por un alza en el pago de impuestos, así como turbulencias bursátiles. Pese a ello, sus beneficios anuales netos excedieron los 16 mil millones de dólares. Sus ventas se redujeron en sus dos principales mercados, Estados Unidos y Japón. En cambio aumentaron en Europa, Asia y el resto del mundo. En cifras globales, más vehículos **Toyota** ruedan por el planeta en comparación a 2017 y el automóvil **Corolla** fue el más requerido internacionalmente, con 1,1 millones de unidades vendidas. Asombra conocer que 3.000 unidades de este modelo se venden diariamente en el mundo, es decir uno cada 28 segundos. Esa tendencia se ha dado también en Bolivia y en 2018 se registró un notable reposicionamiento del **Toyota Corolla**.

Pero definitivamente, el vehículo preferido de los bolivianos, sin ninguna posibilidad de competencia, es la camioneta **Hilux** que este año celebró 50 años de existencia en el mercado. Este noble producto figura como el más codiciado por el público local, según pudimos reconfirmar en la convocatoria que

hizo **TOYOSA S.A.** para premiar a quien poseyera el carro de ese modelo más antiguo en servicio, concurso que premio a una dama cruceña que adquirió su vehículo en el año 1974 y tras 44 años de darle uso constante y mantenerlo adecuadamente, conserva muy buenas condiciones de operatividad, lo que avala la calidad de los productos que nuestra empresa comercializa.

En 2018 dimos paso a una iniciativa de nuestra Gerencia General al abrir un nuevo segmento en el mercado, el de los jóvenes y los sectores que se incorporan a la economía, con carros que teniendo la tecnología **Toyota** son más accesibles que nuestros modelos tradicionales. La previsión fue ampliamente acertada, el **Rush** se ha coronado como la revelación del último tiempo y lo mismo creemos que sucederá con el automóvil **Agya**. Nuestra Gerencia de Post Venta sustentó prolijamente el lanzamiento de ambos con entrenamiento de nuestros técnicos y stocks adecuados de repuestos lo que ha hecho posible respaldar su aparición con el éxito que esperábamos.

En todo ello fue determinante el empleo oportuno e inteligente del marketing, la aplicación cada vez más intensiva de la informática y las redes sociales,



*Lexus, fortaleza, status y lujo en el vehículo de alta gama mejor conceptualizado del mundo. Lo distribuye **TOYOSA** en Bolivia.*



Desde Santa Cruz a El Alto, **Toyota Land Cruiser**, una de las grandes tradiciones de **TOYOSA** en Bolivia.

manteniendo contacto permanente con nuestros clientes mediante un servicio de *call center* el año redondo, ampliando sucursales, showrooms y talleres, manteniendo una imagen pública envidiable y reconfirmando a **Toyota** como la marca número uno en la mente de los bolivianos expresada en su predilección por **Hilux**, **Rav-4**, **Land Crusier**, redescubriendo el **Corolla** a través de un elegante sport que se ha posesionado como el vehículo urbano preferido y apostando fuertemente por el **Lexus** en el segmento de automóviles de lujo.

En el transporte público relanzamos el minibús **Hiace** en el occidente y mantuvimos la preferencia del **Coaster** en el oriente y estamos trabajando en una consistente campaña para **Yamaha**, que se posesiona como la motocicleta más requerida de los bolivianos en las grandes ciudades con un tráfico vehicular cada más complicado. Atendemos con la mayor seriedad al mercado nacional de equipo pesado y a pesar de las circunstancias, la marca **Volvo** está vigente en todo el país. A nuestros ya probados y reconocidos camiones **Hino**, adecuados para la industria boliviana instalada, hemos sumado el atractivo camión **XZU-640** de 2,5 toneladas, de servicios múltiples en las áreas urbanas y

suburbanas. Hemos recuperando un destacado nivel en el mercado.

Reconfirmamos el acierto de instalar nuestra sede central en Santa Cruz, donde se mueve buena parte de la actividad económica nacional. Con el slogan "**Por algo es Toyota**" descollamos como ninguna otra marca en la **Expocruz 2018**. Tenemos talleres especializados las 24 horas del día, lo que brinda total confianza a una clientela de sojeros, ganaderos, cañeros, petroleros y mineros que aumenta periódicamente. Desde el Norte Integrado a la Chiquitanía, en la capital cruceña y las grandes ciudades departamentales prosigue el fenómeno inatajable del progreso que respaldamos con los mejores vehículos producto del ingenio humano con el sello **Toyota del Japón**. De doscientos vehículos que vendíamos al empezar el siglo en Santa Cruz, hoy vendemos más de mil seiscientos y valoramos la presencia de un *toyotero* de cepa a la cabeza de esta regional de tan vastas expectativas.

La Paz es para nosotros una plaza vital, no sólo por su condición de sede administrativa del país y escenario principal del acontecer nacional, sino porque aquí está radicada nuestra Vicepresidencia Ejecutiva,

año 2019, al retirarse su predecesor, Akihito.

Concluyo esta carta de presentación de la **Memoria 2018** revalidando los alcances de nuestro pacto con Bolivia y su progreso al que hemos privilegiado con nuestros vehículos y servicios en estos 38 años, en los que hicimos empresa en todo momento, con lealtad, obstinadamente, contra viento y marea, en tiempos buenos y otros tempestuosos, en medio de un escenario geográfico y humano inconmensurable, venciendo obstáculos de toda índole y limitaciones a cada paso, donde no fue menor la condición mediterránea de nuestro país o la mentalidad anti-empresarial que subyace en el espíritu de algunos de nuestros compatriotas.

Pese a todos los factores en contra, conseguimos vencer obstáculos y aquí estamos con la frente en alto, dispuestos a continuar nuestro camino con los

propósitos que nos habíamos trazado hace ya tantos años con mi esposa y mis hijos. En nombre de ellos, así como de los directores de la empresa, los ejecutivos y todos los trabajadores de **TOYOSA S. A.** saludo con gratitud invariable a las instituciones financieras que nos respaldan, pero sobre todo a nuestros clientes y sus familias cuya lealtad nos conmueve, reconforma y compromete.

Santa Cruz de la Sierra, 31 de diciembre de 2018.



Edwin Saavedra Toledo
PRESIDENTE



cuyo acertado rol es esencial para **TOYOSA S. A.**, pues en esta ciudad está concentrada la actividad financiera del sistema privado y la normativa estatal.

No descuidamos el gran volumen comercial paceño y un economista de vasta experiencia nacional e internacional conduce esta gerencia regional que se proyecta a toda la región occidental. Destaco la fuerza con que se ha despliega nuestra gerencia alteña que alcanzó un récord de ventas y creemos que el conurbano La Paz-El Alto tiene un potencial inagotable que va a expresarse en el próximo tiempo. De la misma manera valoro los éxitos iniciales de nuestra nueva gerencia en Oruro al estímulo del comercio en la ciudad del Pagador por su proximidad al Pacífico, así como la de Potosí por la siempre pujante actividad minera.

TOYOSA S. A. es un emprendimiento plenamente consolidado y de ser en su origen una instancia familiar, pasamos a constituirnos bajo la norma corporativa. Estamos entre los diez principales contribuyentes al fisco, nos fiscaliza la **ASFI** y debemos rendir informe a los agentes externos, calificadoras de riesgo, inversionistas, acreedores, proveedores y reguladores. Nos hemos desenvuelto exitosamente en el mercado de valores accediendo a financiamiento mediante la emisión de bonos y este año adquirimos deuda a corto plazo en dólares, como una muestra de confianza en la estabilidad financiera y monetaria de Bolivia, logrando un ahorro sustancial mediante excelentes tasas de interés.

Contamos con el respaldo de **TMC**, que encarna elevados valores propios de la cultura del Japón. Nuestras oficinas están en toda la geografía boliviana,

seiscientas familias componen nuestro núcleo humano, trabajamos bajo el concepto del **Toyota way**, aplicamos el **Kaizen** como fundamento de la mejora continua y nuestra área de servicios se basa en la filosofía **Kodawari**, midiendo permanentemente la satisfacción del cliente.

Junto a la comunidad de importadores legales de vehículos hemos sostenido una larga y dura lucha frente al contrabando de vehículos usados, últimamente contra el fraudulento "mercado gris" y en 2018 el Estado determinó que solamente las empresas vinculadas directamente con las fábricas podrán comercializar vehículos motorizados en el país, lo que definitivamente asegurará la legalidad y formalidad del mercado.

TOYOSA S. A. importa vehículos específicamente diseñados y fabricados para las condiciones de Bolivia (llanos, valles, altiplano andino), que incorporan innovaciones tecnológicas para controlar la emisión de gases y reducir la contaminación ambiental, en sintonía con la política de **TMC** en pos de reemplazar los combustibles fósiles por hidrógeno y electricidad.

Las tareas de orden social bajo la dirección de la Gerente Nacional de Control Interno, Erika Mendizábal de Saavedra, privilegia la ayuda a la niñez desvalida y a los discapacitados. Ella es la principal animadora en Bolivia de la campaña "**Comienza tu imposible**", lanzada por Akio Toyoda, Presidente de **TMC**, sponsor de las Olimpiadas y las Para-Olimpiadas 2020, que tendrán como anfitrión al nuevo Emperador del Japón, Nahirito, quien recibirá los símbolos del Trono del Crisantemo el próximo



*Dos nuevas joyas del mercado automotriz: el **Rush** y el **Agya** lanzados en el 2018.*



2 VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA

Geronimo Melean

Buen año para TOYOSA pese a caída del mercado automotriz

El año 2018 no ha sido de los mejores para el mercado automotriz boliviano. Mientras en 2017 se importaron legalmente 48.976 vehículos, en la gestión que aborda esta MEMORIA fueron importados sólo 43.980, registrándose una disminución de casi el 11%. Por primera vez en los últimos 20 años, las cifras globales fueron negativas y la situación hubiera sido más severa si una empresa de la competencia no importaba un modelo específico de vehículo entre octubre, noviembre y diciembre, aunque en realidad esos vehículos serán comercializados en 2019. De no tomarse en cuenta este dato, el mercado importador de vehículos habría caído en aproximadamente un 13% y esta situación se ha reflejado en varios de

los importadores bolivianos. En el caso de nuestra empresa, la diferencia radica en un aproximado de 1600 unidades que recién van a ser comercializados el año próximo.

Para **TOYOSA S. A.** fue un buen año porque hemos logrado una posición importante en el mercado, con un 12% de participación. Esto requirió de mucho esfuerzo, creatividad y entrega de nuestro personal en un momento difícil en general. Nuestras ventas han subido, incrementamos nuestra clientela y mantuvimos nuestra cartera de clientes antiguos, sin embargo, los ingresos no fueron los esperados.



La camioneta **Hilux** de **Toyota** conserva la categoría de vehículo más solicitado en todos los ámbitos de la geografía boliviana. La vagoneta **RAV-4** y los distintos modelos de **Land Cruiser** preservan su predicamento en el mercado. Tuvimos el acierto de incorporar en 2018 al **Rush**, un vehículo familiar que reúne la calidad y resistencia de la tecnología **Toyota**, dotado de equipamiento de lujo, tres filas de asientos, bajo consumo de combustible, servicios y repuestos con la garantía de la marca y un precio competitivo. Con el **Rush** habilitamos un nuevo segmento en el mercado, registrando un éxito resonante, tanto que tenemos importantes ventas por adelantado. Completamos esta estrategia con el **Agua**, diseñado como "*mi primer automóvil*", para una clientela joven, también inédita.

Acrescentamos la participación de nuestro **Lexus** en el selectivo estamento de carros de lujo, registramos un crecimiento continuo en las ventas

de motocicletas **Yamaha**, y mantuvimos nuestra participación en la venta de maquinaria pesada. El **Hino 640** ya está comenzando a tener su efecto en el mercado, aunque hubo un leve retraso en el tema logístico (llegó después de la feria de Santa Cruz), las perspectivas en la venta de este camión son amplias pues está diseñado para trabajar en el radio urbano y su calidad es insuperable. El **Hiace** se posesionó como el minibus favorito en el transporte público del occidente boliviano, pese a la competencia de los chinos, aunque la diferencia en la calidad nos favorece ampliamente.

La empresa mantuvo la misma estructura gerencial de Oriente y Occidente. La Presidencia, la Gerencia General y las gerencias de marcas están en Santa Cruz, donde la Gerencia de Oriente registra el mayor volumen de ventas. El gerente de La Paz, es responsable de El Alto, Oruro, Potosí. El modelo de organización ha demostrado sus cualidades, al haber

alcanzado un crecimiento porcentual importante con respecto al año precedente y un 10,8% de la participación de mercado. Santa Cruz mantuvo el primer lugar en ventas, La Paz el segundo, El Alto tuvo una remontada destacada al tercer puesto, ubicándose Cochabamba como cuarto. Oruro y Potosí han tenido un buen desempeño. En síntesis, fue un buen año desde el punto de vista de la participación de **TOYOSA S. A.** en el mercado, pero no para el mercado automotriz en general.

Los efectos negativos son atribuibles a la desaceleración económica que experimenta Bolivia desde el año 2014, por efecto de la caída del precio del gas, el agotamiento de reservas y la negociación de nuevos contratos. La economía boliviana está bien, se mantiene el crecimiento, pero la política fiscal comienza a ser agobiante por la necesidad de aumentar la recaudación estatal. A ello se suma al incremento del gasto y la deuda pública, en un tiempo dominado por la política electoral. La meta de alcanzar determinado nivel de crecimiento y estimular el consumo interno con medidas como el "segundo aguinaldo", afectó a las empresas medianas y pequeñas que tenían planificado adquirir vehículos, pero tuvieron que disponer de esos recursos para el pago de tal beneficio.

También pesó negativamente la venta irregular de vehículos no aptos para las condiciones del país, introducidos por el "mercado gris", que increíblemente subsiste pese a las medidas que decretó el Estado Plurinacional para controlar el comercio legal de vehículos. En lo que se refiere a la marca **Toyota**, de la que somos el único distribuidor reconocido por **TMC** para Bolivia, en el año 2018 ingresaron alrededor de tres mil unidades "de segunda mano" al margen de las normas vigentes.

Pese a ello, cumplimos plenamente el objetivo de mejora constante (**kaizen**) de nuestra atención al cliente y hemos mantenido nuestra fortaleza en Post Venta. El crecimiento en la demanda de servicios en talleres y repuestos fue sostenido por nuestro técnicos entrenados y certificados por **TMC**. De Japón, Argentina, Brasil y Estados Unidos, llegaron regularmente los repuestos para nuestra clientela. El gran centro logístico en Santa Cruz quedó por el momento en stand by y estamos operando más desde La Paz porque el tema logístico desde esta ciudad se hace más eficiente, comparado con cualquier otro punto de la geografía nacional. Como siempre, nos adaptamos a las situaciones aplicando flexibilidad y visión para ajustarnos en la práctica del negocio.



En 2018 celebramos el medio siglo de la salida al mercado de la camioneta **Hilux**. Lo hicimos premiando a una encantadora dama nonagenaria, propietaria de un vehículo de la primera generación de este modelo lanzado al mercado mundial en 1968. La camioneta que adquirió la señora Landívar continúa rodando en Santa Cruz, tras cuatro décadas de servicio ininterrumpido y su lealtad fue retribuida con un vehículo de la octava generación de este modelo, célebre en los cinco continentes, cuyo rendimiento en todos los aspectos celebran nuestros clientes de ayer y hoy.

Las empresas especializadas en la industria automovilística ratifican la preeminencia en la calidad de nuestra marca principal. *Consumer Report* asegura que **Toyota** es la marca más confiable del mundo y *CARmb*, también de los Estados Unidos, después de analizar 5,6 millones de vehículos lanzados al mercado en los últimos 22 años, coincide en que los fabricados por **Toyota Motors Corp.** mostraron el menor porcentaje de incidentes.

Los vehículos que importa **TOYOSA S.A.** están especialmente diseñados para las condiciones geográficas, climáticas y topográficas bolivianas. Además son perfectamente aptos para utilizar etanol, combinación de gasolina y alcohol de caña, que ingresó masivamente al mercado de combustibles en 2018. Algunas marcas experimentaron problemas por motores que se oxidan con mayor rapidez. Con los modelos **Toyota** no hay ningún problema porque están habilitados para funcionar con etanol. Bolivia no es el único país donde se lo utiliza y Brasil es uno de los países que lo hace más tiempo, lo cual les ha significado adecuarse a muchos cambios en el proceso de aprendizaje para balancear lo que es comida y lo que es combustible. Las ventajas son notables para disminuir la emisión de gases contaminantes y aliviar al Estado en la subvención de carburantes.

En 1935, Kiichiro Toyoda, entonces Presidente de **Toyota Motors**, lanzó al mercado el primer automóvil de la marca. La empresa resistió los avatares de la Segunda Guerra Mundial y fue parte del esfuerzo para la reconstrucción del Japón. Sus sucesores conquistaron los mercados del mundo, fabricando vehículos de extraordinaria calidad y adecuados a diversas circunstancias, como el incremento desorbitado de los precios del petróleo. Décadas después, el nieto Akio Toyoda, actual Presidente de **TMC**, recibió un legado que parecía insuperable

y su aporte es el cambio que ha introducido al negocio de la principal industria de automóviles del mundo, bajo la consigna "**comencemos nuestro imposible**".

Comenzó cambiando la **fábrica de automóviles** de antaño por un **proveedor de soluciones de movilidad** de hoy. Akio Toyoda es protagonista de los cambios del siglo XXI, que ha superado la definición de "automóvil" por el concepto de "crear movilidad" con seguridad para la gente y respeto por el medio ambiente. Los términos "auto", "vagoneta", "camioneta" han quedado estrechos ante la idea de un vehículo que debe transportar a seres humanos y el tipo de energía que impulsará a esos vehículos. **Toyota** ha creado el primer motor a hidrógeno, que está cobrando notoriedad en muchos países. Por supuesto, lo que genera más noticia es el tema del vehículo eléctrico y muchos están en carrera para hacer una mejor batería, mientras otros están en pos de fabricar vehículos autónomos.

Hay cambios muy fuertes que exigen decisiones acertadas y oportunas. La meta es crear movilidad para el ser humano de una manera ecológica y exenta de los problemas que han creado los vehículos históricamente en lo que se refiere a contaminación del aire y del sonido, así como la capacidad de adaptarse a los embrollados ambientes metropolitanos. Una nueva visión donde la solución de la movilidad de las personas debe ser más precisa, menos costosa, sin perder la prestancia externa del vehículo. Ese el aporte de Akio Toyoda.

Desde 1980, **TOYOSA S.A.** provee los vehículos que Bolivia requiere para el desarrollo de las actividades de sus pobladores y nuestra empresa se fue adecuando a los valores que la fábrica japonesa ha ido incorporando. El Presidente de la compañía, Edwin Saavedra Toledo, recoge las metas y el estilo de quienes condujeron **TMC**, adoptando la filosofía **Toyota way**. Es la columna vertebral y el cerebro de **TOYOSA**, una de las mejores empresas donde el capital es 100% boliviano, invierte en el país, no saca el dinero al exterior, brinda empleo a más de 600 personas y es uno de los principales contribuyentes al fisco. Don Edwin ha sido bendecido con una familia excepcional, una esposa que lo acompaña y lo apoya, los hijos que son parte de la empresa y están dedicados a que se mantenga en el tiempo con el mismo espíritu de su fundador. La casa Saavedra se ha fortalecido y está decidida a seguir adelante en el esfuerzo común de trabajo por Bolivia.



3 GERENCIA GENERAL

Erick Saavedra Mendizábal

“¡Por algo es Toyota!”

Existe un concepto filosófico expresado en la frase “**Por algo es Toyota**”. Viene de la genética de **Toyota** que es calidad-confiabilidad-durabilidad y de la experiencia del cliente al usar nuestro producto. ¿Cómo logramos aplicar este concepto filosófico en Bolivia?

Nos basamos en una planificación estratégica de largo plazo. Hace 15 años **TOYOSA S. A.** tenía más de un tercio de presencia en el mercado automotriz boliviano, pero era otra coyuntura económica, política, social; ese era otro mundo. Hoy estamos caminando hacia una nueva tecnología sin fronteras, con nuevas tendencias en los conceptos

de conectividad con Internet, aparatos móviles, plataformas digitales. El mercado se amplió y diversificó. Nosotros incrementamos nuestro negocio, pensando en que la conectividad con el satélite brinda una frecuencia de comunicación más rápida que la fibra óptica y ahora debemos imaginar cómo vender un vehículo con 5G. Son cambios a los cuales hay adaptarse. Sólo si una empresa se anticipa a los cambios, estará a tiempo.

Ante esta realidad, para nosotros es muy importante establecer y cuidar la conectividad hacia nuestros clientes mediante el seguimiento constante. Nos interesa saber cómo está su vehículo, cómo está su



*El presidente de **TOYOSA**, Edwin Saavedra y el Gerente General Erick Saavedra a los flancos del Subgerente General de Operaciones de **Toyota Motors Corporation**, Norisama Yamamoto, durante las celebraciones del medio siglo de **Hilux**.*

experiencia diaria con la marca, con nuestros carros rodando en las carreteras y calles. Queremos que la compra y la propiedad de un **Toyota** sea una experiencia única.

En el año 2018 logramos el más emocionante testimonio de la sensación de tener un **Toyota**, que nos permitió desarrollar la mejor campaña de nuestra historia y reconstruir ese momento mágico del primer contacto entre la marca y la gente. Fue durante la celebración de los 50 años de **Hilux**. Queríamos celebrar con nuestros clientes y pensamos en invitar a todos los propietarios de esta camioneta para que se conozcan y se unan en una gran fiesta, pero la idea era logísticamente impracticable pues esos clientes estaban en toda la geografía boliviana. Surgió entonces la idea de premiar con una camioneta cero kilómetros al poseedor de *la Hilux más antigua*, desde luego en buen estado y lanzamos la convocatoria.

Dejamos sentado desde el primer momento que no se trataba de entregar un carro nuevo por otro de museo, sino de premiar la lealtad con el vehículo que se expresa principalmente en su cuidado. Recuerdo que llegaron vehículos de todas partes y uno que me trajo muchos recuerdos porque mi abuelo tenía ese modelo. Varios clientes contaban que fue mi padre quien les vendió el vehículo y así escuché testimonios de muchos bolivianos, sus experiencias y cómo esta camioneta les ayudó a mejorar su vida. El resultado fue espectacular. Ganó una bella señora de 90 años, quien se presentó al mando de un carro en excelentes condiciones. Fue entonces que pudimos entender ese valor genético, ese intangible que se materializa en este vehículo que testimonia la confiabilidad que genera la cultura japonesa en un **Toyota** para darte un producto que por algo dura hasta hoy.

En **Toyota Motors Japón** quedaron impresionados por la exposición de la marca que logramos en

Bolivia, permitiendo confirmar que HILUX es y será el modelo de automotor más vendido, respaldado por el hecho de que está diseñado para las condiciones físicas y geográficas de nuestro país, donde pocos vehículos aguantan como esta camioneta notable por ser un vehículo para toda la vida.

No fue lo único destacado en el 2018. Nosotros habíamos basado nuestro crecimiento en segmentos donde somos muy fuertes, por supuesto en camionetas donde ejercemos el liderazgo del mercado, en vehículos 4x4, o Land Cruiser Prado que no admiten ninguna competencia. Y en ese afán, cuidamos mucho el precio, no hacemos descuentos, mantenemos la inversión del cliente y eso le da en el tiempo plusvalía a su inversión y a su confianza en nosotros. Nuestra presencia está fuertemente consolidada en automotores clásicos, fuertes, de alto nivel.

Pero no podíamos decir lo mismo en el segmento de autos pequeños. Hace un año, en la actual coyuntura del mercado interno boliviano, se abrió para **TOYOSA** un nuevo desafío: quisimos conocer al cliente que quiere comprar su primer vehículo, pero no le alcanza el dinero para adquirir una HILUX y recurre a un automóvil más pequeño, que no estuvo hasta entonces en nuestra oferta al mercado.

Hicimos un doble descubrimiento. Primero, que mucha gente considera a nuestro principal producto como un símbolo de status, exclusivo para gente mayor que busca vehículos altamente confiables, un segmento conservador y cuya calidad se expresa también en el costo. Segundo, que esa misma gente aspira a tener un Toyota, pero lo supone inalcanzable.

Nos propusimos entonces hacer que esos posibles futuros clientes comiencen conociendo la marca y la aventura por el gusto **Toyota**. Y decidimos dar la misma respuesta de **Toyota** a las necesidades de la gente en Sudamérica y parte de Europa donde hay un sector muy grande por satisfacer, que es una nueva generación de clientes. Allí comenzó la aventura de **Rush y Agya**. La idea del primer **Toyota** que sea accesible para mucha gente que no puede pagar 40 mil dólares por un auto porque sólo dispone de 20 mil. Es el usuario que sólo quiere transportarse de su casa a su oficina o a la universidad; el segmento de personas que buscan otros atributos en un vehículo, que quizá tiene un 4x4 pero utiliza la doble tracción sólo cuando sale de la ciudad.

Ofrecimos carros interesantes, juveniles, divertidos, pero que más allá del lujo y el confort, generen soluciones de transporte. El resultado registrado en el año 2018 excedió nuestras expectativas. Estamos



“Empieza tu imposible”



“Empieza tu imposible” es una política de **Toyota** para motivar a la gente a hacer cosas que nunca hizo antes, que parecen imposibles, pero que se pueden lograr a plan de voluntad y decisión.

Yo abordé mi imposible cuando retorné del Japón y decidí reinventar el modelo de negocios en **TOYOSA**. Siendo una empresa familiar, propuse pasar a la organización corporativa. Hubo resistencia, pero con la comunicación y la planificación lo hicimos y ahora estamos creciendo, somos estables, tenemos un manejo de inventario muy eficiente, contamos con un buen equipo humano, es muy fuerte el sentido de pertenencia de nuestra gente y eso ha generado pasión por lo que hacemos.

En el año 2018 nos enfrentamos al reto de un imposible: hacer una campaña que nunca antes hicimos. Y la campaña por los 50 años de **HILUX** fue un éxito absoluto.

Los futuros **imposibles** apuntan a separar las marcas pesadas, llevándolas hacia una nueva empresa que será independiente de **TOYOSA**, porque nuestra empresa-bandera se enfocará netamente en **Toyota** y **Lexus**. También tendremos una nueva empresa de venta de motos para ser más livianos, más precisos, más dinámicos, lo cual hace 4 años era imposible.

atrayendo a gente joven y nuevos clientes comienzan a vivir la experiencia de un vehículo económico, eficiente, hecho para Bolivia, con la mejor marca de la industria automotriz. Comenzamos a crecer en segmentos donde no teníamos participación y podríamos crecer aún más y a mayor velocidad, pero somos de la filosofía “*un día, una batalla*”. Lo nuestro es “*el poco a poco sostenible*”.

Una campaña como la del medio siglo de **HILUX** o el lanzamiento de **Rush** y **Agya** no son eventualidades sino tareas complejas que sólo es posible encarar contando con un recurso humano excelente que me respalda nuestra gestión día a día. Un personal con *mentalidad Toyota*. Mi tarea consiste en proyectar y evaluar los resultados, la rentabilidad, la liquidez, el inventario, la antigüedad del inventario. Mi día a día está enfocado en cómo poder mejorar el negocio, cómo dar al cliente una mejor experiencia de servicio recibido. Mis gerentes tienen muy claro cuáles son sus funciones y sus tiempos. Seguimos con la visión ideal de mi padre.

Esta empresa tuvo cambios en el tiempo y en los últimos ocho años tuvimos un gran crecimiento, porque de ser una empresa familiar, migramos a una corporación buscando la excelencia empresarial a través del Hoshin Kanri, un sistema anual de planificación estratégica y de mejora continua, en base a técnicas de calidad japonesa, entrenamiento y sentido común.

Todos los lunes nos reunimos con las gerencias nacionales, regionales y de marcas, abordando amplia temática. La agenda asigna lugar destacado a la pregunta *¿cuántos clientes nos han comprado y por qué?* Esta es una temática que medimos cada semana y hacemos comparaciones mensuales, trimestrales, semestrales y anuales para establecer por dónde va la tendencia. Otro elemento es la innovación, es decir, apreciar, calificar, mejorar o cambiar los procesos para hacer una empresa menos burocrática y más eficiente buscando que el cliente tenga la mejor experiencia de compra.

Nos obligamos a reinventar nuestro modo de hacer negocios. Vender **Hilux** no es lo mismo que vender **Rush**, cada producto, cada marca exige un estilo único de marketing y nosotros tenemos que hacer una combinación de todas las marcas con todos los productos y buscar la fórmula de éxito, que a veces puede ser frustrante porque es repetitivo, pero debemos hacerlo pensando en el beneficio; debemos ser rentables.

Mi equipo no hace nada que yo no haga. Cada lunes nos reunimos a las 8:00 am y yo estoy 7:45. Aquí todos somos iguales, yo soy el Gerente General, pero somos un solo equipo. Tengo tres principios: hacer plata, más plata y más plata posible. Es la única forma de ser sostenibles. Si no se planifica ni se mide, no se avanza. El mayor temor que se tiene con modelos exitosos, es el no cambiarlos por la posibilidad de que te vaya mal. La innovación es un tema constante, no se puede pensar que el modelo actual de negocios se va a mantener siempre.

Hay que tener a los mejores en cada área, que te ayuden a entender cuál es la tendencia. La industria automotriz como ahora la conocemos, quizá muy pronto se deje de llamar *"industria automotriz"* y se denomine *"industria de movilidad"*, cómo mover personas y objetos de un punto a otro. Nuestro siguiente desafío es incorporar el concepto de movilidad en nuestra visión y nuestras soluciones a los clientes.

Si partimos bajo la lógica de que tenemos un millón 800 mil unidades en el parque automotor boliviano, de las cuales el 75% tiene más de 25 años y si nos enfocamos a cambiar ese parque automotor importando más de lo que se importa hoy en día, se tendría que emplear 18 años para renovar ese parque

automotor bajo la coyuntura actual, pensando en la forma tradicional.

China genera 29 millones de autos por año, de los cuales 4 millones son electrónicos y posiblemente en los próximos 6 años lleguen a producir 10 millones de autos electrónicos anualmente. ¿Cuán sostenible es para el parque automotor de un país como Bolivia la presencia creciente de autos a gasolina, a etanol, a biodiesel, a energía eléctrica o a hidrógeno? Lo real es que el mercado va a requerir cambios y van a llegar tan rápido como aparezcan esos nuevos productos. Todo ello determina una solución de Estado.

No hay ningún software que establezca cuál es la forma del éxito. Nosotros lo intentamos cuantificando día a día, etapa por etapa, asimilando las complejidades del negocio. Si vamos a importar más autos, cómo los almacenamos, cómo los distribuimos, cómo organizamos la logística en suministros. Esto nos lleva a una cadena de estudio logístico para incrementar nuestra eficiencia y entender nuestras debilidades. Esto nos ha llevado años y aún seguimos analizando y estructurando, elemento por elemento, para poder dar al cliente la mejor experiencia posible para que comprenda el concepto ***"Por algo es Toyota"***.





4 HILUX 50 AÑOS, EL PREMIO A LA LEALTAD

Al recordarse el medio siglo de **Hilux** en el mundo, **TOYOSA S. A.** quiso hacer una celebración inolvidable. “**Gladiadores del tiempo**” consistió en buscar la camioneta **Hilux** más antigua existente en Bolivia. Fue una campaña sorprendente porque no imaginamos la cantidad de gente que guarda sus vehículos en excelentes condiciones en todos los lugares del país. Se trató de premiar la lealtad con el vehículo, que se expresa principalmente en su cuidado.

“Llegaron vehículos de todas partes y uno de ellos me trajo muchos recuerdos porque mi abuelo tenía ese mismo modelo”, dice Erick Saavedra. “Conocí a varios clientes que me contaban que fue mi padre quien les vendió el vehículo y así escuché testimonios de muchos bolivianos, sus experiencias y cómo esta camioneta les ayudó a mejorar sus vidas”.

El concurso se hizo a través de la Autoridad del Juego (**AJ**), los vehículos debían cumplir con ciertas condiciones. Podían participar personas naturales o jurídicas que cuenten con un **Hilux**, presentando su cédula de identidad, junto a toda la documentación





Doña Cecilia Parada, ganadora de "Gladiadores del Tiempo" junto a su familia.

del vehículo correspondiente a nombre del participante y contar con el pago de impuestos al día. Se hizo una evaluación técnica a cargo del personal autorizado de **Toyota**, tomaron fotografías tanto del interior como el exterior del vehículo, se llenó un formulario de revisión que contemplaba la funcionalidad y autenticidad de las piezas del motor, el chasis, la pintura, las llantas y el acabado, radio, tapicería, eleva-vidrios, etc.

Calificaron 175 y al jurado le costó evaluar las especificaciones sobre la originalidad de los asientos, la pintura o los detalles del motor y el diseño. De los dos finalistas, una venía de Tarija y la otra estaba en Santa Cruz, siendo la ganadora esta última porque la dueña tenía las llaves originales cuyos dientes estaban perfectamente conservados, el manual como recién salido de la imprenta y el estuche de herramientas era el original, además la pintura se conservaba en un 75%.

Su propietaria, una señora muy dulce de temperamento alegre, se presentó al acto de premiación con el carro en excelentes condiciones, produciéndose una amena conversación con el Gerente General de **TOYOSA**.

Me llamó Cecilia Parada Parada, nació en Santa Cruz hace 89 años.

¿Cuál fue el primer automóvil que vio en su vida?

Siendo niña vi carretones tirados por bueyes y pesados camiones que traían a los soldados volviendo de la guerra del Chaco. En los años 40 me eligieron reina del carnaval, me casé jovencita, cuando empezaba el asfaltado de la carretera a Cochabamba.

¿Desde cuándo tiene usted su primera camioneta?

La compramos con mi esposo del distribuidor en Cochabamba. Fue el fruto de nuestro trabajo, de las aventuras de mi marido para salir adelante, ahorramos peso a peso, cuando la vida no era muy fácil, aún las calles eran arenales, gran parte de la ciudad carecía de agua por cañería, no existía aeropuerto de Viru Viru...

Doña Cecilia, usted me está hablando de hace 45 años. ¿Cuál es su secreto para mantenerse tan bien usted y su camioneta?

Salíamos a pasear y al retornar a casa la limpiábamos, la secábamos y la tapábamos. Pasó el

tiempo, enviudé... pero nunca dejé de darle cariño a la camioneta amarilla que me dejó mi marido.

¿Y qué hará usted con la cero kilómetros que TOYOSA le entregará como premio por el cariño que le dio a su antigua camioneta?

Me buscaré un nuevo cortejo...

¿Y después?

Pué nada, el día que me muera quiero que me lleven al cementerio con banda y en mi nueva Hilux....

"Los periodistas lagrimeaban y reían al mismo tiempo porque el acto fue muy emotivo y nuestro Gerente General, Erick Saavedra entregó el premio a la señora en medio de aplausos", comenta la Gerente Nacional de Marketing.

45 años después de comprar aquella camioneta, era el nieto quien llevó de regreso a la abuela con una **Hilux** cero kilómetros. Ejecutivos de **TMC** en Japón quedaron impresionados y el costo/beneficio fue muy alto, **Hilux** demostró ser un vehículo para toda la vida.



La segunda generación de **Hilux** llegó al mercado mundial en mayo de 1972 y en 1974 la compró doña Cecilia Parada y su esposo. Equipada con un motor de 1.6 litros, era bastante rústico en su amortiguación, de acabado muy simple, el motor enfocado al poder y no a la velocidad, podía llevar dos toneladas de carga por lo tanto era un vehículo muy duro aunque poco versátil en la tracción y movilidad. Doña Cecilia recibió una **Hilux** cero kilómetros, modelo 2018 versión full, diseñada para las superficies irregulares del territorio boliviano, frenos Airbags, sensores que se adaptan a diferentes presiones atmosféricas, humedad, temperatura, oxígeno y un mayor rendimiento con el uso de combustible nacional, bloqueo de diferencial para distribuir la fuerza del motor en las dos ruedas posteriores, asegurando escape en situaciones de manejo extremo. Parachoques delantero y trasero del color de la carrocería, desempañador de cuneta, parlantes laterales, pantalla táctil con 8 idiomas implementada con cámara de retroceso y volante telescópico con ajuste de altura. El motor es la mitad del modelo antiguo, pero tiene cuatro veces más poder, más comodidad en la amortiguación. Es más alta, más cómoda, tecnológicamente más desarrollada pero con su ADN original en cuanto a confiabilidad. Fue un justo premio al cariño y la lealtad.



5 GERENCIA NACIONAL ADMINISTRATIVO FINANCIERA

Alejandro Ballón

Política financiera audaz y renovación de modelos

Se tomaron dos medidas importantes en el año 2018 que impactaron favorablemente en el mercado. La primera fue ingresar a un segmento de vehículos donde **TOYOSA** no había proyectado su presencia con anterioridad, mediante el automóvil **Rush**. La segunda amplió la presencia del minibus **Hiace**. Estos dos modelos han generado una alta demanda y una gran rotación de producto, generando un aumento en el nivel de ventas. El 12% de participación en el mercado es realmente importante y explica por qué la empresa fue la única que registró crecimiento en ventas (además de las marcas chinas), mientras los demás distribuidores tuvieron decrecimiento.

Elo fue posible reduciendo nuestros márgenes de ganancia. Normalmente manejábamos márgenes

más altos, pero la receta para vender más es bien sencilla y es bajar el precio un poco. Redujimos el margen para **TOYOSA** en beneficio del cliente y así generamos mayores ventas.

La venta de servicios y repuestos tienen un impacto dentro de la facturación total de alrededor del 8%. La demanda de servicios se ha venido incrementando año tras año. La venta de repuestos fue más moderada, pero creemos que Postventa tiene un potencial mucho más grande. Sin embargo, somos definitivamente una empresa cuyo 90% de sus ingresos es a través de la facturación de vehículos.

En la parte financiera empezamos con una posición bastante estable. Durante los últimos años **TOYOSA**

ha mantenido niveles de endeudamiento acordes al giro. Sin embargo, como se incrementaron las ventas, obviamente los requerimientos y liquidez han sido mayores. El capital operativo se ha incrementado y ello se traduce en una subida en el endeudamiento, en la misma proporción al nivel de ventas.

Sin embargo, ante un cambiante y complicado momento en el sistema financiero nacional, donde las tasas de interés han subido, nosotros hemos tomado una determinación bastante audaz y a principios del 2018 hemos salido con alrededor de 13 millones de dólares en pagares a corto plazo. Una tasa promedio ponderada de alrededor del 7%, significó un ahorro del 5%, traducido en 15 millones de dólares, lo que significa una cifra muy fuerte.

Fue una decisión audaz porque salimos en un momento en el que la mayoría de las empresas se están financiando en bolivianos; en cambio nosotros hemos salido con pagarés en dólares. Esto significa que hemos adquirido a través del mercado de valores en dólares. Somos el primer emisor que tomó tal determinación y obviamente los mercados de inversión han recibido muy bien esa noticia, porque ellos tienen liquidez en dólares que no sabían dónde colocar. Nos han comprado los pagarés y hemos logrado financiarnos a una excelente tasa.

Todo el mundo teme una devaluación de la moneda nacional y una apreciación del dólar. Nosotros hemos medido y analizamos cómo han venido sucediendo los hitos macroeconómicos de país y nos hemos dado cuenta de que, a corto plazo, no debería haber una variación en el tipo de cambio. Creemos que el

tipo de cambio será estable y esa ha sido una de las premisas por las cuales hemos salido en pagarés en dólares. Esta fue una de las mejores decisiones de **TOYOSA**. Hoy en día esos pagarés han vencido, hemos pagado nuestras deudas en dólares y no tuvimos ningún sobresalto con el tipo de cambio. En la perspectiva para el año 2019, creemos que hasta las elecciones no habrá movimiento en el tipo de cambio. En base a proyecciones que hemos hecho, seguiremos apostando al endeudarnos en dólares a corto plazo.

El parque automotriz en Bolivia es grande y necesita una renovación. Bolivia está plagada de marcas chinas muy baratas y nosotras estamos ofreciendo un producto con poca diferencia en el precio, pero que es japonés y el mercado percibe la diferencia. Nosotros apuntamos a la renovación de nuestros vehículos antiguos. Vemos con simpatía que el mercado crezca, pero es importante renovar las unidades de nuestros clientes ya establecidos y creo que esa política está dando resultado. Con la rebaja de nuestros precios y los nuevos modelos introducidos por la empresa, registramos un crecimiento tanto en números de vehículos vendidos, como en la participación en el mercado. Pronostico una facturación aún más alta y una venta mayor de vehículos en la gestión 2019.

Ante la depresión del mercado automotriz, veo para **TOYOSA** un panorama alentador y así lo dicen las cifras porque tenemos mayores ingresos, mayor facturación, hemos generado mayor utilidad que el año precedente pese a cierta sensación de incertidumbre económica.





6 TOYOSA S.A. EN CIFRAS

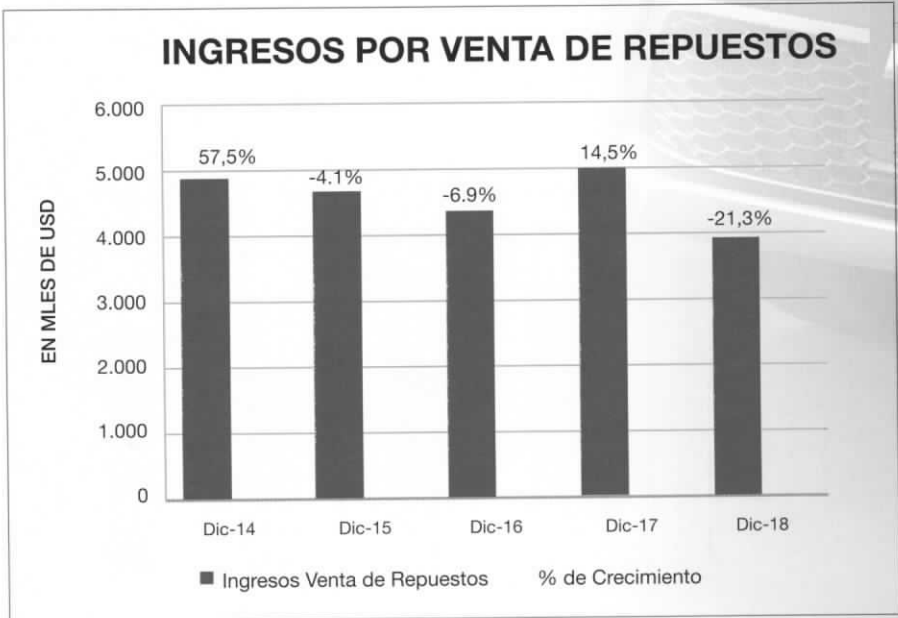
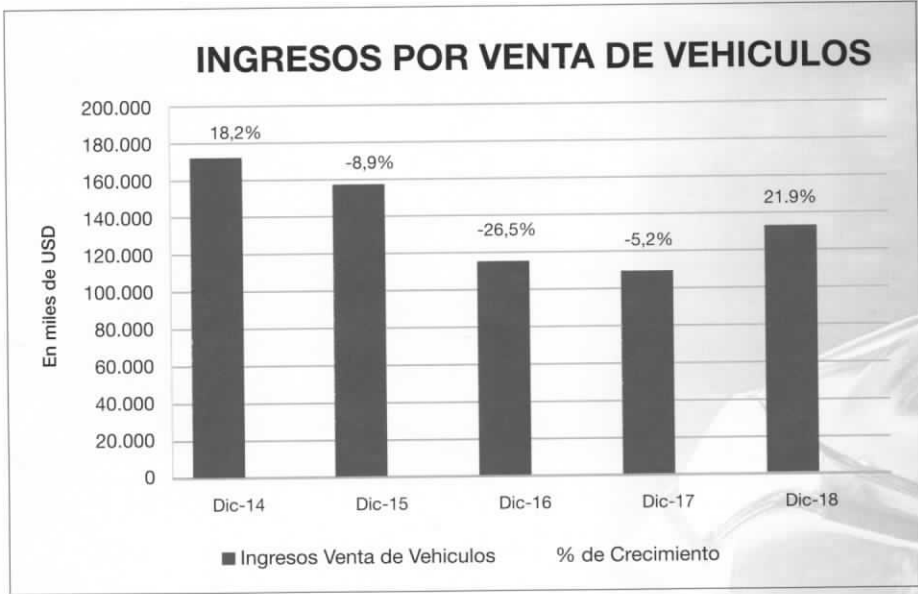


Alejandra Camponovo
Jefe Financiero Regional

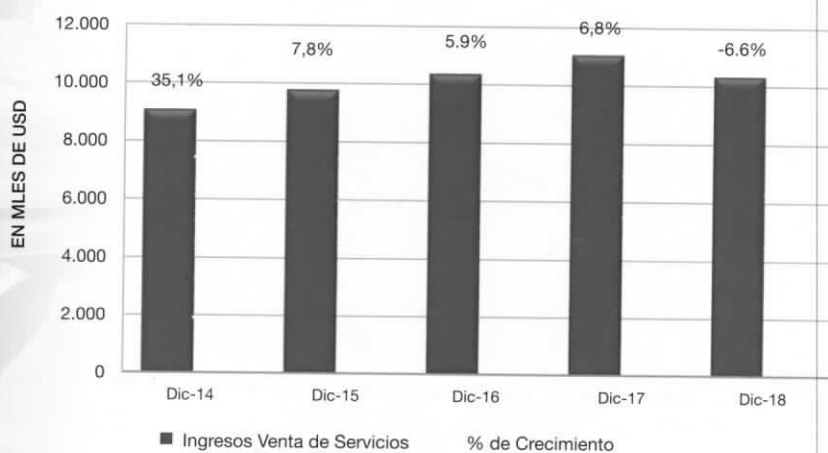
Índice comparativo del QUINQUENIO 2014-2018

(En miles de \$us. y crecimiento %)

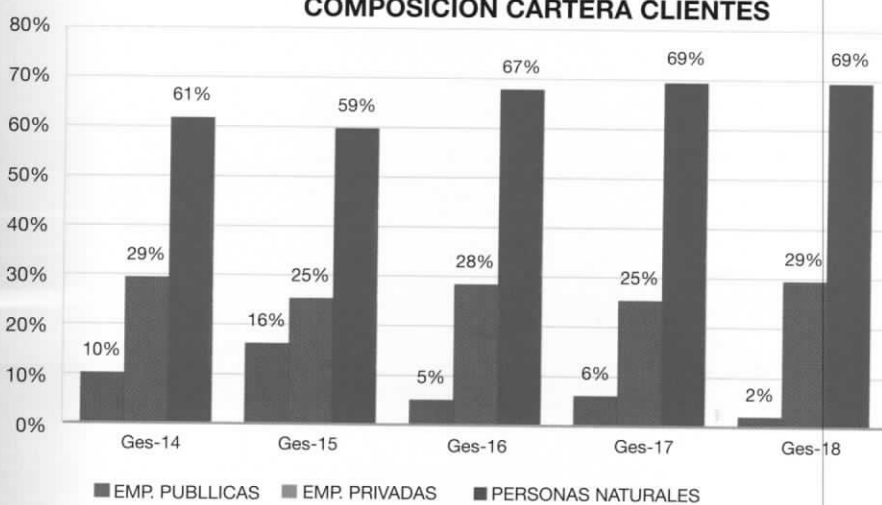




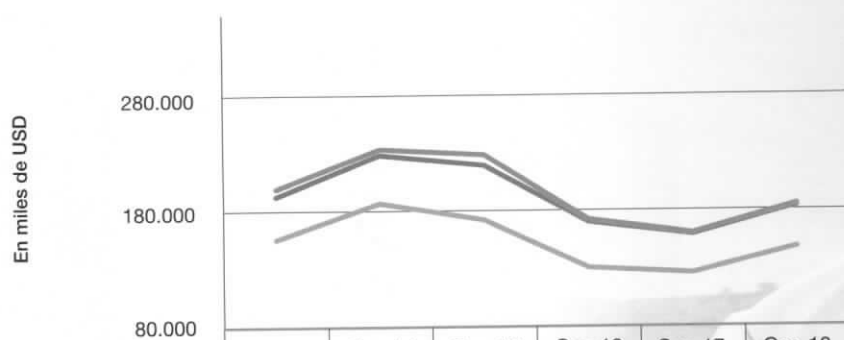
INGRESO POR VENTA DE SERVICIOS



COMPOSICION CARTERA CLIENTES

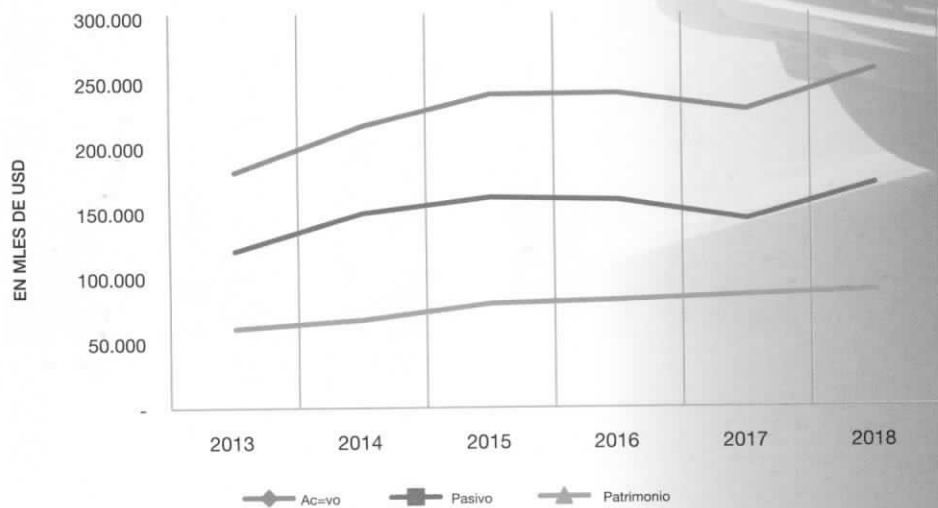


EVOLUCION ESTADO DE RESULTADOS

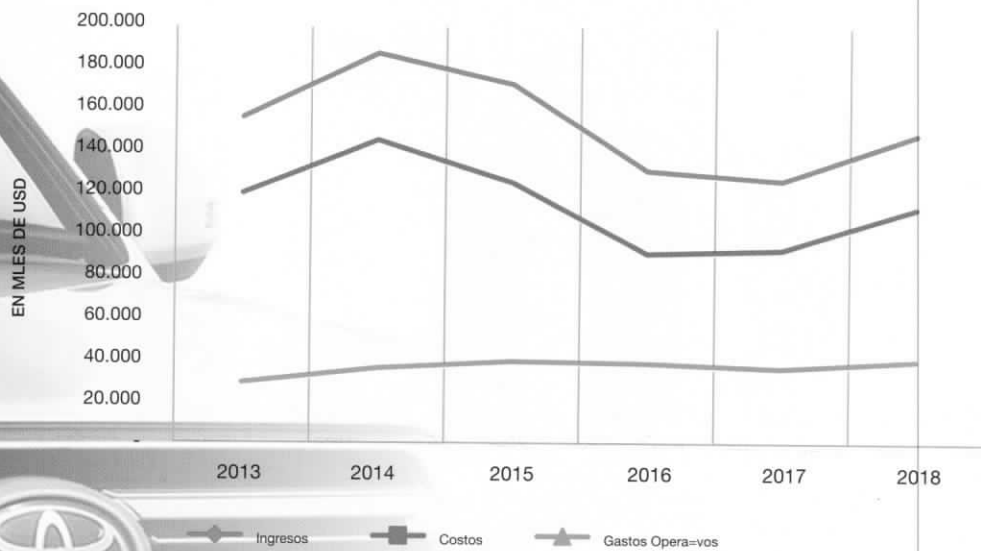


	Ges-13	Ges-14	Ges-15	Ges-16	Ges-17	Ges-18
◆ Resultado Neto	6.762	5.221	9.216	2.218	1.060	1.471
■ Margen Operativo	36.689	41.676	47.097	39.728	33.383	35.325
▲ Ingresos Operativos Totales	156.011	186.686	171.868	130.366	125.634	147.810

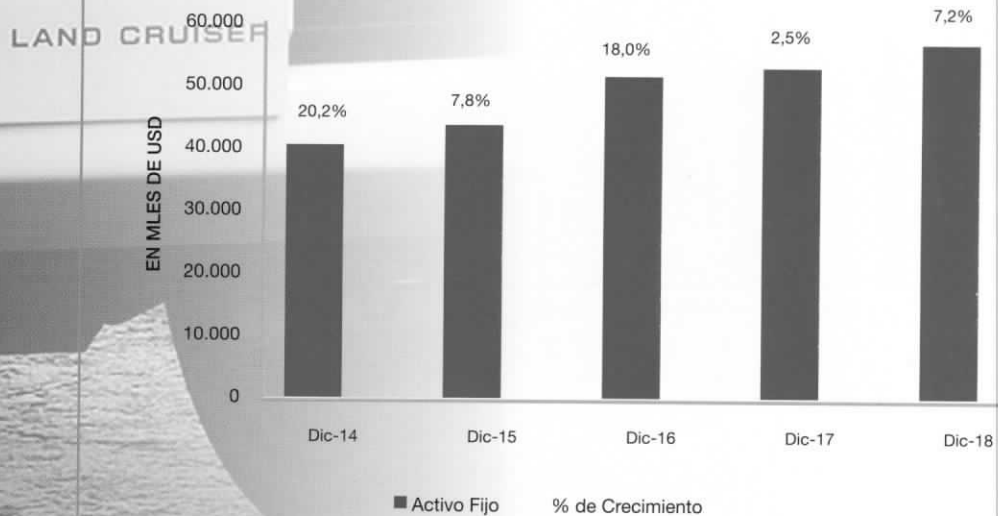
EVOLUCION BALANCE GENERAL

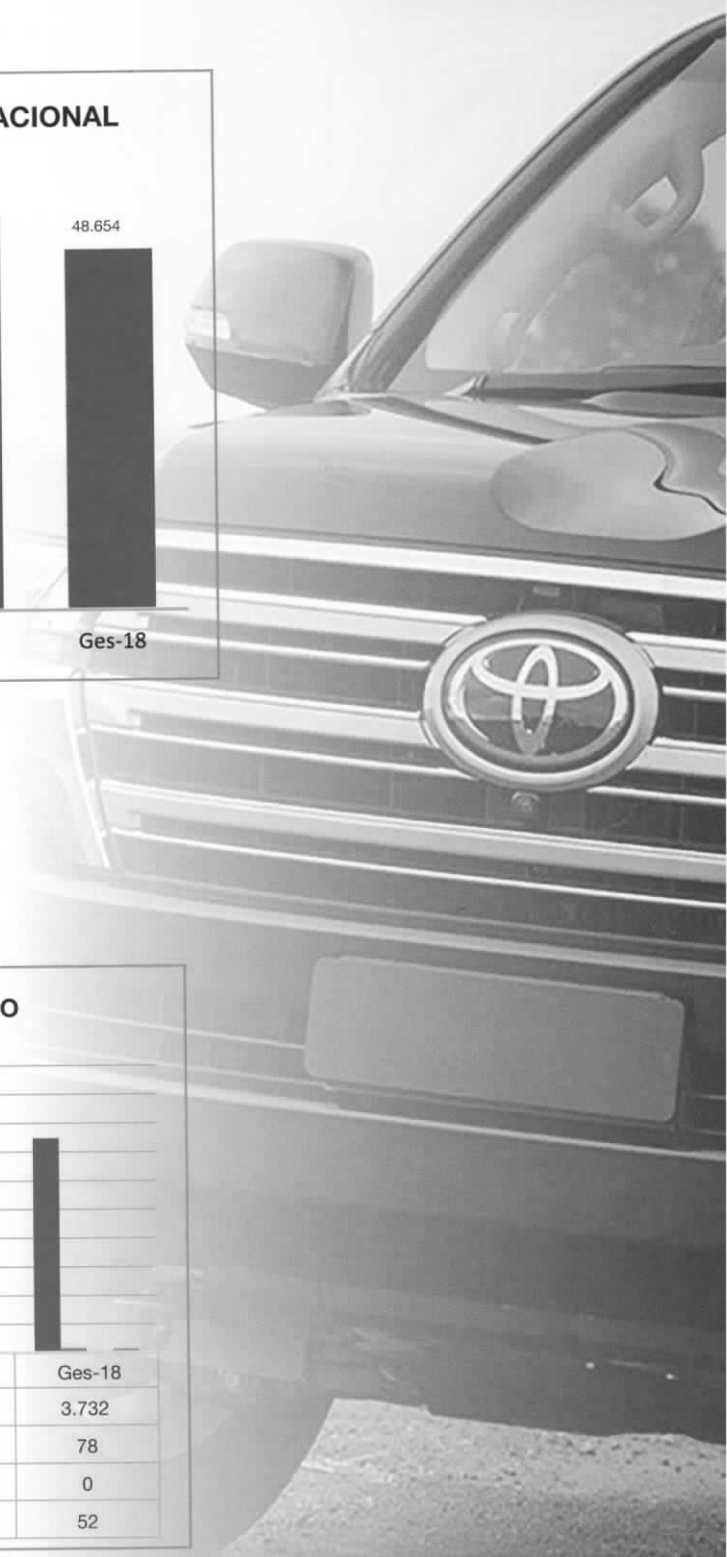


EVOLUCION INGRESOS-COSTOS-GASTOS

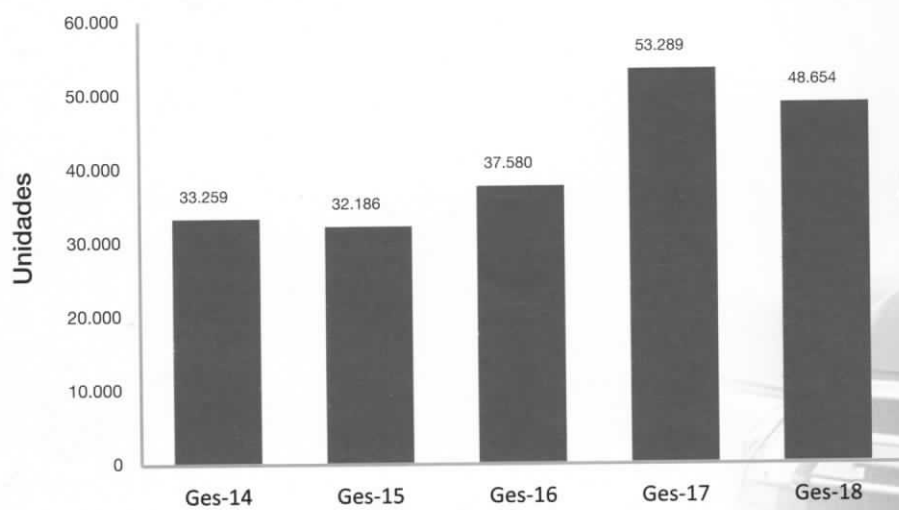


EVOLUCION DE INVERSION

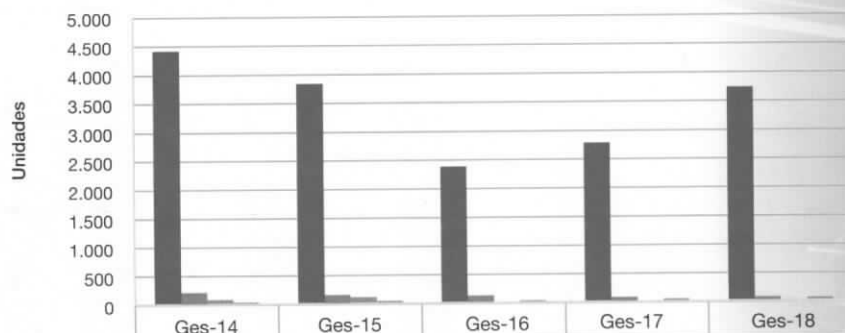




VEHICULOS IMPORTADOS A NIVEL NACIONAL



VEHICULOS FACTURADOS POR MODELO



■ Toyota	4.421	3.836	2.374	2.780	3.732
■ Hino	221	160	135	87	78
■ Daihatsu	82	114	6	1	0
■ Lexus	34	49	39	45	52



7 GERENCIA NACIONAL DE POST VENTA

Edwin Saavedra Mendizábal

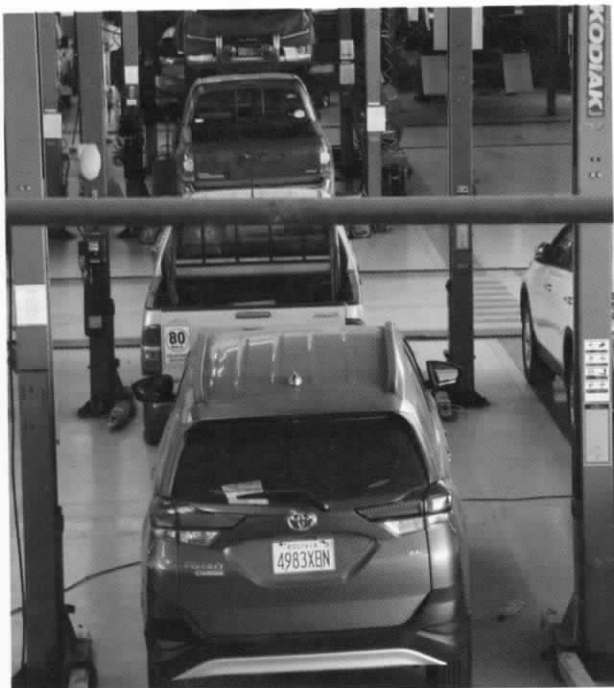
“2018 fue un año regular; lo que viene es un gran reto”

Desde nuestra perspectiva, 2018 quedará como un año regular. No fue lo que esperábamos por varias razones y entraremos al 2019 con más incertidumbre; lo que viene es un gran reto.

En Post Venta ya teníamos previsto un plan para sustentar el lanzamiento del **Rush** y el **Agya**, que convalidaron la situación positiva de **TOYOSA** en el mercado. De acuerdo a nuestro cronograma, pedimos repuestos y entrenamos oportunamente a nuestros mecánicos para atender esos nuevos modelos que debieron ser lanzados hace años por **Toyota**, tomando en cuenta que el segmento al que están dirigidos los estaba esperando. En el área de

servicio técnico tenemos capacidad instalada para atender una mayor demanda de estos modelos, además de nuestros carros tradicionales, siendo la camioneta **Hilux** el vehículo que más atendemos en el taller.

Trabajamos estrechamente con la fábrica en Japón, desde donde nos marcan la agenda y la dirección que vamos a tomar. Nosotros hacemos nuestros planes acorde a esas directrices que corresponden a un plan global. Tenemos cooperación de **TMC** en el área técnica que nos ayuda a optimizar la calidad de nuestros mecánicos y con eso también mejora la calidad de los servicios que prestamos.



Pero tenemos que actuar con prisa para seguir el ritmo de los grandes cambios tecnológicos que van a impactar a todas las industrias y en especial la automotriz, buscando mejorar la calidad de los vehículos, facilitar la conducción y ahorrar combustible. El otro reto es entender los requerimientos de los nuevos consumidores que se incorporan al mercado.

Las tendencias de los *milenians* van a influir tanto como el lanzamiento de vehículos movidos por energías no convencionales. El futuro será de los

motores a hidrógeno y creemos que la energía eléctrica será menor porque las baterías de litio tienen limitaciones.

Estamos avanzando en tomar previsiones y visualizo a **TOYOSA S. A.** como una empresa más "tecnológica" que "automotriz", eso sí sólida y muy eficiente. El futuro es un gran desafío. En la post venta ya no se necesitará tantos repuestos para los motores y respecto a los clientes a quienes atendemos cada tres meses, quizás en el futuro los veamos una vez al año.

La tecnología automotriz cada vez más informatizada empieza ya a facilitar acciones como el parqueo prescindiendo de la mano humana o sortear eventuales riesgos evitando accidentes. Todo ello será beneficioso para el cliente, pero nosotros vamos que tener que adaptarnos a esas nuevas tecnologías que reducirán el ámbito de nuestro trabajo en cuanto a servicios.

Por lo mismo, la competencia nos exigirá superar las antiguas formas de nuestra relación clientelar. La base de datos de **TOYOSA** establece que tenemos muchos clientes a los que no les hicimos seguimiento y estamos dejando de ganar 7,5 millones de dólares al año. Con los datos que se generan en la industria y el mercado de los vehículos tendremos que armar modelos proyectivos que nos permitan establecer cómo se van a comportar los clientes del futuro y las tendencias tecnológicas de nuestros proveedores, principalmente **TMC**. Vamos a necesitar gente con formación en estadísticas y ciencias de la

Una mirada al futuro

Algo que hemos analizado durante mi formación en el MIT es que China puede sobrepasar a Estados Unidos. Es cuestión de tiempo y puede suceder quizás antes de lo que imaginamos, incluyendo el reemplazo del dólar por el yuan en todo el comercio internacional. El gobierno en Washington está tomando políticas equivocadas, las tasas de corto plazo y largo plazo se revirtieron y esa es una señal recesiva a futuro en los Estados Unidos. El 2020 será un año muy complicado a nivel global porque China también está con problemas, entonces los motores de crecimiento serán India y África. Probablemente el futuro será el continente africano porque tiene mil trescientos millones de habitantes.

En América Latina Argentina no tomó las políticas adecuadas. Brasil tiene un endeudamiento alto y si Brasil cae, todos lo vamos a sentir en la región. Chile, Perú y Colombia parecen estables, pero en líneas generales, la región se está quedando tecnológicamente atrasada en comparación con otras regiones.

La economía de Bolivia es todavía muy pequeña y no tiene mucho peso, pero hay que reconocer algo que el gobierno hizo bien y es que hemos tenido estabilidad económica durante bastante tiempo y hubo crecimiento. Pero con lo que no estoy de acuerdo es con la alta tasa de impuestos que pagamos y los constantes incrementos salariales y el doble aguinaldo, lo cual hace que muchas empresas se coman su capital de trabajo y tengan pérdidas.



computación, la combinación de estas dos ramas es Business Analytics, que es el título que obtuve en el Massachusetts Institute of Technology (MIT).

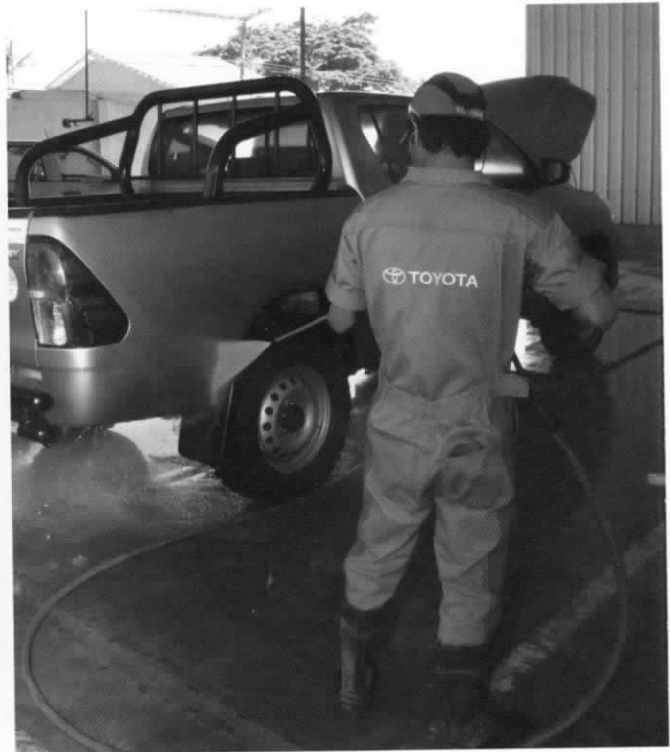
Allí me abrieron los ojos con relación a cómo funciona la economía del mundo y ahora entiendo mejor muchas cosas, no sólo en temas de economía y tecnología, también en temas políticos. Mi visión de **TOYOSA** a futuro es que seamos una empresa muy eficiente, que apliquemos todo lo que es mejoramiento de procesos con el sistema de **Toyota** y usemos todo lo que es Business Analytics para sacar ventajas competitivas. Google, Facebook o Amazon son las empresas más ricas del mundo y se basan sólo en la utilización de los datos de los clientes.

"The Amazon Way" es un libro que describe la forma en que Jeff Bezos dirige el mayor conglomerado de ventas de todo en el mundo, con ingresos cercanos a los 180 mil millones de dólares. El secreto de su éxito es su obsesión en perfilar a los consumidores, identificar sus preferencias y necesidades y crear un servicio constante de comunicación con ellos y

las marcas. Si una empresa como **TOYOSA** no hace *business analytics*, un día Amazon va a vender carros sin fabricar ni uno sólo.

Mi meta para 2019 será incrementar la retención con nuestros clientes. No basta con venderles, lo importante es construir una relación constante. Quizás fue un error mío hace muchos años no haber dado más atención a lo que es el CRM (*Customer Relationship Management*), una estrategia para gestionar las relaciones e interacciones con los clientes potenciales y los clientes actuales. La idea es que la calidad de un producto o su precio no son una ventaja sostenible en el tiempo, como lo es el sentimiento del cliente respecto a tu empresa. Es más barato retener clientes que ir a buscarlos.

Me preguntan cuál es "el imposible" que desearía concretar. Mi respuesta es la construcción de ciudad de **TOYOSA** el norte cruceño. Si no lo hacemos, vamos a entrar en crisis en cuanto a la logística de vehículos y de repuestos. Mi otro "imposible" que intentaré algún día, es correr en la maratón de Boston.



Los mejores talleres mecánicos del país están instalados por **TOYOSA** en todos los confines de la geografía boliviana. El Directorio de plantea ampliar el universo de atención a todos los vehículos en general y también la provisión de repuestos. Ambas deben constituir el segundo pilar económico de la empresa.



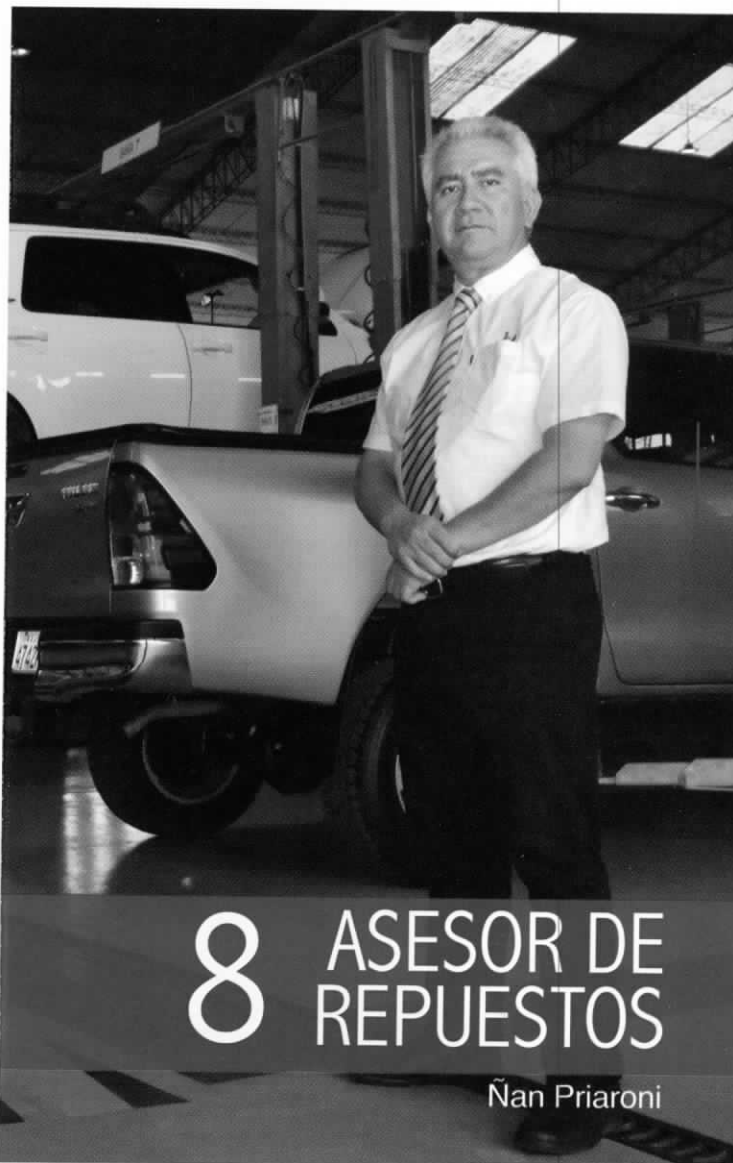
“Preparados para el Rush y el Agya”

La coordinación con el área de ventas, nos permitió evitar contratiempos en el abastecimiento de repuestos para los nuevos vehículos Rush y Agya. Nos preparamos para su llegada e hicimos proyecciones intentando determinar su volumen en el parque automotor boliviano. Primero hicimos tres pedidos que llegaron luego del lanzamiento. Eso nos permitió tener la capacidad de atenderlos como si fueran modelos ya conocido. No tuvimos ningún problema en faros, bombas, parabrisas, productos de chapería. No todo lo que compramos se vendió, pero todos los clientes que vinieron fueron atendidos. No fue necesario ampliar las áreas de estaciones de trabajo porque tenemos bastante capacidad instalada de fácil implementación. Se incrementó el número inicialmente estimado de Rush, pero lo pudimos atender adecuadamente.

En 2018 Postventa comenzó a consolidar su organización, tratando de encarar de forma coordinada tanto servicios como repuestos, para poder medir el desempeño en la operación del distribuidor como de las sucursales. En repuestos logramos bajar el inventario haciéndolo más eficiente, con una mejor distribución del tipo de repuestos en base a la capacitación del personal.

Se buscó el perfil de una persona que tuviera conocimiento en el tema de mecánica y le gustara el tema de gestión y ahora tenemos dos personas que se encargan del control de inventario de la marca Toyota, de Lexus y a futuro se está capacitando para atender las otras marcas. Volvo o Yamaha tienen formas distintas de gestionar los repuestos. Estamos haciendo comparaciones para ver de qué manera nos podemos acercar a la gestión de **Toyota** que lo tiene bastante desarrollado. La empresa con todas sus gerencias se abocó a la búsqueda de un sistema informático de gestión adecuado para el crecimiento de sus operaciones. También tuvimos conversaciones con empresas de Perú y Chile para ver los sistemas que ellos han implementado y estamos en plena evaluación en ese aspecto.

Con respecto a servicios, el principal logro fueron las primeras estaciones de mantenimiento expreso que acortan los tiempos y el cliente tiene la posibilidad de esperar en el taller y sacar su vehículo en el día. Un especialista con conocimiento de toda una vida en el tema de **Toyota**, implementó dos estaciones



8 ASESOR DE REPUESTOS

Ñan Priaroni

de mantenimiento expreso para vehículos grandes como Hilux o Rav-4. Este proceso es desarrollado con herramientas especiales para que dure menos de 45 minutos en estación y en total máximo una hora y media incluyendo el lavado y la entrega. Todo esto que se está haciendo en Santa Cruz, se replicará en las demás sucursales.

Con respecto a capacitación, lo haremos abarcando a todo el personal a nivel nacional, usando juegos logísticos en lo que se refiere al entendimiento y proceso del mantenimiento expreso donde no sólo participan los técnicos, sino, todas las gerencias para que entiendan el funcionamiento y la mejora en los procesos. Tenemos el juego de control de ubicaciones y el control de distribución de repuestos. En estos juegos pueden participar las personas

de todas las áreas para que entiendan cómo es la atención y la logística de **Toyota** a nivel mundial, aplicado en el mercado boliviano.

Toyota Motors ha visto los avances que tuvo **TOYOSA** y están interesados en apoyarnos tanto en servicios como en repuestos. En 2018 recibimos la visita del personal del área de repuestos y servicios. Tenemos el anuncio de la visita del señor Goro Takanaka, Gerente de Repuestos para Latinoamérica.

En 2018 hubo crecimiento en la prestación de servicios en comparación al 2017. Se habilitó la unidad que está en la Doble Vía La Guardia en Santa Cruz, donde funciona un taller y se venden repuestos por mostrador. Se consolidaron las operaciones en Potosí donde ya se venden repuestos. El reto para el 2019 es crecer más y tener un mejor desempeño y operación, el kaizen con mejoras continuas y sin detenerse.





9 GERENTE NACIONAL DE LA MARCA TOYOTA

Federico Quiroga

“No sólo Rush; 2018 fue también el año de Hilux, Corolla y Hiace”

Fue un año importante para nosotros porque pudimos introducir nuevos modelos y relanzar con éxito nuestros clásicos. Toyota tiene el **Corolla**, que es el carro más vendido en el mundo, pero cuya participación en Bolivia era baja. Gracias a negociaciones con la fábrica y viendo perspectivas y oportunidades del mercado, hemos relanzado el **Corolla** y las ventas fueron las esperadas. Nosotros no teníamos una presencia relevante en el segmento de sedanes, pero con el relanzamiento de **Corolla** y la introducción del **Agya**, las perspectivas para el 2019 serán distinta.

El **Agya** es un nuevo modelo que **Toyota** introduce en Latinoamérica. Es un sedan compacto, con 100 de cilindrada que tiene buena aceptación en todos los hogares que están buscando su primer vehículo. Con él hemos desarrollado campañas en bancos para que los clientes tengan fácil acceso. La cuota mensual para comprar el **Agya** es de 190 dólares.

Por otro lado, hemos tenido una campaña muy intensa con la **Hilux** para identificar la camioneta más antigua de este modelo, que tuvo un impacto social muy importante. La respuesta a nivel nacional

fue notable y nos quedamos muy sorprendidos al ver que camionetas muy antiguas siguen trabajando, brindando oportunidades y seguridad a las familias, además estar en muy buen estado.

Hilux es la camioneta número uno en el mercado, fiel para el trabajo y segura para transportar a la familia. En camionetas mantenemos el primer lugar con más del 50% del mercado. Sin duda hicimos historia al introducir en el mercado el **Rush** de tres filas de asientos y motor económico de 1500 de cilindrada. Fue un éxito rotundo ya que en los tres primeros meses logramos vender más de 500 unidades. Nuestra estrategia consistió en posesionar este vehículo con mucha alegría y hoy está circulando por el país perfectamente.

A nivel global hemos tenido un crecimiento en ventas del 14% lo cual es muy importante para nosotros, ya que el año pasado el mercado de importación de vehículos cayó en un 13 %. Hemos recuperado un nivel categórico en el mercado ya que actualmente estamos con un 12 % de participación.

En minibuses hemos relanzado el **Hiace** con el cual hemos tenido una participación muy importante en los últimos meses del año y con buenas perspectivas para el 2019, sobre todo en el occidente del país, mientras que en el oriente tenemos al bus **Coaster**. Estos dos modelos nos permitieron tener una participación importante en el transporte público.

En lo que respecta al segmento de 4x4 con los modelos **Land Cruiser Prado** y **Runner**, tenemos una participación destacada. Hay un nuevo segmento en vagonetas que es el 4x2 donde ingresa el **Rush**. Para el **Rav-4** tenemos una perspectiva muy importante para el 2019, pues presenta un cambio completo de diseño tanto en el interior como el exterior. El antiguo **Rav-4** estaba enfocado a la familia. En cambio, este nuevo modelo es más de aventura, de viaje y de turismo.

El valor de la marca **Toyota** está representado en varios puntos. Primero, que es un vehículo de alta calidad que brinda seguridad a sus pasajeros. Segundo, es un vehículo que tiene valor de reventa



Fue el año del reposicionamiento del **Toyota Corolla** en Bolivia.



La revelación de 2018: la vagoneta Rush. Pedidos comprometidos hasta el próximo año 2019.

muy importante en el mercado, de hecho, es la marca aspiracional preferida en el país y eso permite que el precio de reventa sea muy bueno. Por otro lado, el mantenimiento y repuestos son muy accesibles, ya que tenemos concesionarios en todo el país con talleres autorizados lo cual permite al cliente tener a su vehículo funcionando los 365 días del año sin ningún problema.

Certificamos a todos nuestros ejecutivos con la escuela **Toyota**, es decir, que cada ejecutivo debe pasar y aprobar un curso con la **Academia Toyota** para calificarse en cada uno de los modelos. Estamos trabajando mucho en las especificaciones de vehículos, ya que tenemos visitas permanentes de los ingenieros japoneses para que vean cuáles son las necesidades del mercado boliviano y adaptar especificaciones a los vehículos que son para Bolivia.

Por otro lado, hemos introducido ciertos elementos adicionales en la **Hilux** con equipamiento TRV, lo cual permite incrementar valor a la camioneta que tiene características muy particulares, lo cual la hace aún más apetecible en el mercado.

Para el próximo año tenemos planeado distribuir otros modelos con equipamiento TRV con mejor presentación. Por otro lado, estamos trabajando para instalar mejores showrooms. Estamos imprimiendo especial atención a la parte digital, ya que el cliente maneja redes sociales donde busca información y nosotros tenemos un departamento específico para atenderlos.

A nivel mundial y específicamente Latinoamérica, **Toyota** tiene una estrategia centrada en la fidelización del cliente, que comienza desde el primer contacto, luego con la compra, posteriormente con el mantenimiento y finalmente al cambiar su auto viejo por uno nuevo. Todo ese ciclo de fidelización lo estamos trabajando con el desarrollo de herramientas y capacitación al personal para establecer cuántos de los clientes a los que les hemos vendido un vehículo siguen asistiendo al taller y cuántos nos han comprado nuevamente. Este trabajo es integral y el éxito está en trabajar en todas las áreas de la empresa, especialmente con post venta y el tratamiento a los vehículos usados que nosotros aceptamos como parte de pago para luego revenderlos.

Para el 2019 tenemos planeada la introducción de nuevos modelos con énfasis en la nueva **Rav-4**. La fábrica aceptó la introducción de un nuevo modelo para el transporte público que estamos seguros será un éxito y estamos negociando la introducción de un nuevo modelo en el segmento de vagonetas. Por otro lado, estamos trabajando con la nueva tendencia de la evolución y transformación de los motores. **Toyota** tiene modelos híbridos, eléctricos,

a hidrógeno que se pueden introducir al mercado boliviano y estas son oportunidades que las vamos a desarrollar en el 2019 para beneficio del cliente y del medio ambiente.

El "imposible" que personalmente quisiera realizar es ofrecerle a mi país exclusivamente vehículos leales con el medio ambiente, seguros, durables y valiosos, como los que fabrica **Toyota**.



Los vehículos 4X4 de Toyota gozan de enorme predicamento en el mercado nacional.



10 GERENTE NACIONAL DE MARKETING

Miroslava Rajjevic

“Marca Toyota: 91% de posicionamiento”

Como empresa estamos muy orgullosos de sostener que **Toyota** es la marca más querida en Bolivia. Los estudios demuestran que en 2017 teníamos 75% de posicionamiento en marca y en 2018 subimos a un 91%. El avance señala inequívocamente que el “*top of mind*” de la gente es definitivamente por un **Toyota**. Todo boliviano lo quiere, de ahí la frase “*Por algo es Toyota*”. Y cuando se le pregunta a la gente qué es ese “*algo*”, responde: “*durabilidad, comodidad, seguridad*”.

Lo más satisfactorio de 2018, que marcó un hito en la historia de **Toyota**, ocurrió en los 50 años de la **Hilux**, cuando nos dimos cuenta del amor

que la gente siente por nuestra marca, a través de “*Gladiadores del tiempo*”.

Confirmamos que la **Hilux** es un símbolo de seguridad, comodidad y durabilidad. Las **Hilux** usadas no permanecen ni dos días en las autoventas, e inclusive cuando recibimos estas camionetas como parte de pago, se comercializan fácilmente. Sin duda esta situación se debe también a la calidad que otorgamos en post venta y dentro de poco vamos a recibir un premio de Japón por nuestro servicio al cliente porque cumple con los estándares de calidad internacional que exige la fábrica.

Espectacular sorteo de Rush

Lanzamiento del **Rush** en Santa Cruz. **TOYOSA** sorteó un cero kilómetros de este modelo entre los asistentes a la **EXPOCRUZ** en septiembre.

Miles de personas que asistieron a la feria recibieron un cupón que llenaron con sus datos. (foto 1).

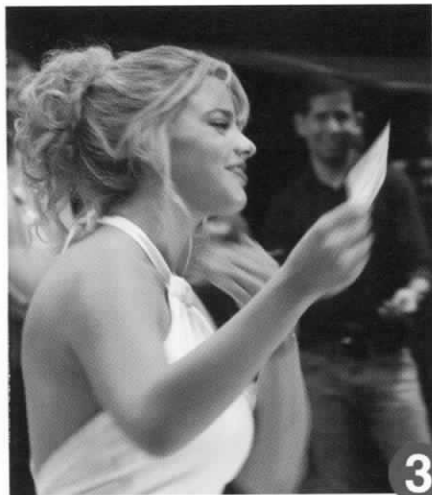
El **Rush** se expuso los 8 días de la feria. (foto 2).

El penúltimo día se procedió al sorteo en medio de gran expectativa y la presencia de autoridades de **EXPOCRUZ** y ejecutivos de **TOYOSA**. Una bella azafata extrajo el número premiado. (foto 3).

Correspondía a Michael Torrez (foto 4).

El afortunado ganador de 27 años nacido en Sucre, vive desde hace 14 años en Santa Cruz y emocionado dijo que lo disfrutará con su familia (foto 5).

Fue un excelente lanzamiento de **Rush**, modelo destinado a ser el mas popular de la historia en Bolivia.



Iniciamos también el lanzamiento de modelos inéditos. Quedamos sorprendidos por la gran acogida que tuvo el **Rush**, una vagoneta que en este momento es uno de los vehículos más requeridos en el país. También abrimos una línea de vehículos pequeños para gente joven que antes no figuraba en nuestra cartera de clientes; el **Agya** es otro acierto porque combina la tecnología **Toyota** con un precio asequible. Además hemos llegado a acuerdos con bancos que nos han dado muy buenos resultados por las facilidades de pago, estableciendo opciones de financiamiento dependiendo del producto, el cliente y su actividad.

Relanzamos con gran éxito el minibús **Hiace** y con el automóvil **Corolla** hemos llegado a cubrir prácticamente todo el mercado en cuanto a gustos y preferencias. El nuevo **Corolla** es un sport muy lindo, de manejo versátil y posee todas las condiciones técnicas. Al igual que la **Hilux**, el **Corolla** siempre marca historia en **Toyota** y es muy requerido especialmente en el occidente boliviano. El bus **Coaster** confirmó su gran demanda en el transporte público cruceño. Organizamos la "Copa Coaster"

con la participación de todos los sindicatos de transportistas de Santa Cruz --donde el 80% de los buses son de esta marca--, evento que alcanzó un éxito notable. Estamos trabajando para que todas las marcas representadas por **TOYOSA S. A.** tengan el posicionamiento que tiene **Toyota** en Bolivia. Hemos comenzado una consistente campaña de **Yamaha** a nivel digital y tuvimos la visita de especialistas japoneses que nos guiaron en la forma de manejar la marca. Estamos atendiendo el mercado en materia de equipamiento pesado de la marca Volvo y de camiones Hino,

Fue muy importante nuestra participación en la **Expocruz 2018** donde la vagoneta **Rush** captó toda la atención del público ya que sorteamos una Rush entre todos los asistentes y el día del sorteo fue impresionante ver tanta gente aguardando el resultado.

Tuvimos un crecimiento importante en el mercado de los vehículos de lujo con **Lexus**, el único vehículo de este segmento que no tuvo problemas con el combustible nacional.

Lanzamiento del Agya

TOYOSA lanzó originalmente el vehículo **Agya** en la ciudad de Cochabamba, consignando la atención del periodismo local.

En la oportunidad la empresa, mediante su Gerente Nacional de Marketing, Miroslava Rajjevic, entregó un reconocimiento a la actividad del ente gremial empresarial del departamento.



Estamos en un tiempo un tanto complicado porque definitivamente el mercado se contrae. Pero estamos seguros de que vamos a generar mejores ventas que el año pasado. No será fácil porque hay mucha competencia por precios más bajos, pero nosotros no vendemos precio, sino calidad.

La comunicación ha cambiado, alguna gente no tiene tiempo de leer un periódico, ni de ver televisión, pero tiene el celular en la mano y llegamos a esas personas a través de la comunicación digital, muy distinta a la impresa en la forma de expresión y de captar la atención del público. El cliente hoy viene al showroom y a medida que el ejecutivo le habla, se está registrando todo lo que el cliente requiere y cuando terminan de conversar, el cliente ya está recibiendo la cotización en su correo electrónico. Pero aún no podemos dejar de lado lo tradicional, al cliente que lee periódicos y ve TV. Estamos llegando a la gente joven y mantenemos relación con quienes siempre han sido parte de **Toyota**.

Durante 2018 trabajamos en la campaña en torno al "mercado gris". Gracias a la homologación de las normas de fabricación de vehículos que pide la ley, las importaciones de vehículos grises han disminuido considerablemente y eso es muy positivo

porque ahora la gente compra de un distribuidor garantizado y no corre el riesgo de comprar un Toyota que sea para otro país.

¿Cómo será el marketing para los nuevos modelos a electricidad o hidrógeno que se avecinan? El cambio que se avecina es muy fuerte. Los japoneses están proyectando lo que pasará dentro de 20 años. Lo interesante de trabajar con una marca como **Toyota** es la fusión de nuestra realidad con la realidad japonesa porque ellos tienen una visión a largo plazo, están previendo el 2050. Por ejemplo, **Toyota** está trabajando para las Olimpiadas 2020 y las Olimpiadas Paraolímpicas en productos que sean perfectos para gente que no tiene alguna extremidad o que es sorda. Ya no se trata de transportar a las personas, sino de darles movilidad.

Los japoneses tienen claro lo que pasará con su país, con sus industrias, con el mundo. Lo que se viene es una nueva era comunicacional, de movilidad, de utilización de energía. Se viene en cambio muy fuerte del 2020 en adelante. Pero estaremos preparados para cuando llegue ese día.

¿Cuál es el imposible que yo quisiera concretar? Pues demostrar que nada es imposible si tenemos las ganas de trabajar.



*Cientes, periodistas y técnicos de **TOYOSA** participan en permanentes caravanas y ciclos de aprendizaje en conducción sobre **Hilux** y modelos 4X4 de **Toyota**, que se realizan en la región andina y la llanura oriental.*

CONTACT CENTER

En 2017 **TOYOSA** comenzó a desarrollar el **Contact Center**, con un catálogo de ventas básico y un listado de precios, que en 2018 se hizo funcional, creándose una aplicación donde cualquiera de los ejecutivos de la empresa puede mostrar a los clientes las imágenes externa e interna de nuestros vehículos y hacer una cotización, registrándose los datos del cliente y los bancos de su preferencia con las diferentes tasas de interés, enviándosele la información a su correo o whatsapp.

La base de datos resultante, en la que están todos los clientes atendidos por el ejecutivo de ventas, se mantienen por un año, estableciendo la eficiencia de cada ejecutivo, quién vende más, quién hace seguimiento a sus clientes, etc. Se puede ver el estado de cada cliente, **“caliente”** si está por cerrar el negocio, **“tibio”** para activarlo y **“frío”** si es renuente. Los que están en **“frío”** son analizados para establecer por qué no compró.¹

Muchos clientes entran a la página web para escoger un modelo y le aparecen las versiones disponibles, cotizaciones, promociones especiales y la forma de hacer una solicitud. Tres días después un equipo de ventas se ocupa de llamar a los clientes preguntando si requiere más información e invitándolo a visitar el showroom, donde se le puede otorgar un descuento. Cada tres meses se hace seguimiento a los clientes.

Encargados de redes sociales captan clientes por Facebook, Instagram o Youtube que ingresan a nuestro sistema por la vía del chat, e-mail o teléfono. Ello genera cotizaciones con las que el equipo de ventas comienza a llamar generando ventas. La información vuelve al sistema y se hacen citas de pre-pool para los primeros mantenimientos. Entonces, la gente de ventas también son de post venta y programan citas de post servicios. El cliente solicita repuestos por la web, recibe una cotización y los números de cuenta de **TOYOSA** para el pago.

El Contact Center hace más expedita la atención al cliente y si antes debía esperar para codificar un repuesto y programar una prestación técnica, ahora se alistan los repuestos tres días antes de

¹ El principal factor es el precio. La gente conoce la calidad del vehículo y los servicios que conlleva, pero sus recursos no le alcanzan. Después del precio, la atención al cliente es factor importante para adquirir un vehículo. La atención al cliente pronta, justa determina una venta rápida.

que el cliente venga. Se ha programado un sistema que registra el tipo de vehículo, el motor, el modelo y el kilometraje para pedir los repuestos que el cliente necesita. Si en algún momento faltase algún repuesto, el sistema da la alerta para hacer un pedido de emergencia. El sistema muestra un tablero digital con dirección web, accesible en cualquier tablet, con los tiempos de trabajo, el cliente y el vehículo, el técnico asignado y su eficiencia. El call center comenzó hace 5 años con dos especialistas y ahora son 18 en 5 áreas diferentes. También se registran todos los reclamos a nivel nacional que se los gestiona y se les da una solución. Desde Japón miden todos los procesos que realizamos.

Los japoneses están impresionados y no han visto otro lugar donde se tenga este ordenamiento y proceso. En otros países hay call center, pero sólo atienden solicitudes de los clientes y las derivan, pero no venden. En cambio El Contact Center de **TOYOSA** genera ventas de vehículos y repuestos, además de concretar citas, trabajando horizontalmente con todas las gerencias. Es la cara digital de la empresa, un primer nexo con los clientes.

Participa también en las campañas con la orientación de documentales y artes para salir en Facebook y redes sociales, con los mejores estándares de visual y alta calidad para que impacte al cliente, con alrededor de 58 artes semanales para las diferentes marcas que representa **TOYOSA**.



Fabio Cuentas, Jefe de Contact Center

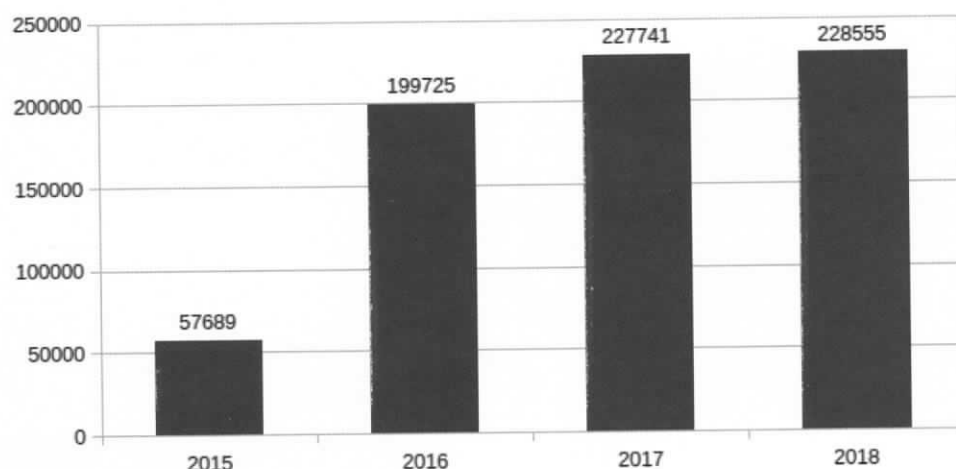
INFORME WEBSITE TOYOSA

La nueva WEBSITE de TOYOSA (www.toyosa.com) se lanza a mediados del mes de agosto de 2015, y comparando el ingreso a nuestra web de 01 de agosto de 2015 al 31 de diciembre de 2015 fue de 57,689 sesiones.

En toda gestión 2016 fue de 199,725 sesiones, en 2017 hubo 227.741 sesiones.

En 2018 se toma la determinación que cada marca debe tener su propio dominio web por lo tanto el tráfico de www.toyota.bo es de 228,555 sesiones que son exclusivas de TOYOTA.

Sesiones por año



**COMPARACIÓN
DE INGRESOS
A LA WEB POR
SESIÓN EN EL
MISMO PERIODO
GESTIONES 2015
-2018**

Fuente: Datos propios
obtenidos de google
analytics

Mes	Visitas 2016	Visitas 2017	Visitas 2018
enero	7997	46106	28979
febrero	19802	37847	30869
marzo	25311	40828	36964
abril	21200	36484	43684
mayo	22372	38079	47802
junio	24391	31311	37708
julio	30974	35746	66412
agosto	29840	45726	62215
septiembre	49747	34096	61205
octubre	30953	17251	54074
noviembre	33329	22654	57232
diciembre	30466	17500	63816
Total	326382	403628	590960

**VISITAS WEBSITE
TOYOSA
GESTIONES 2016-
2017-2018**

Fuente: Datos propios
obtenidos de google
analytics

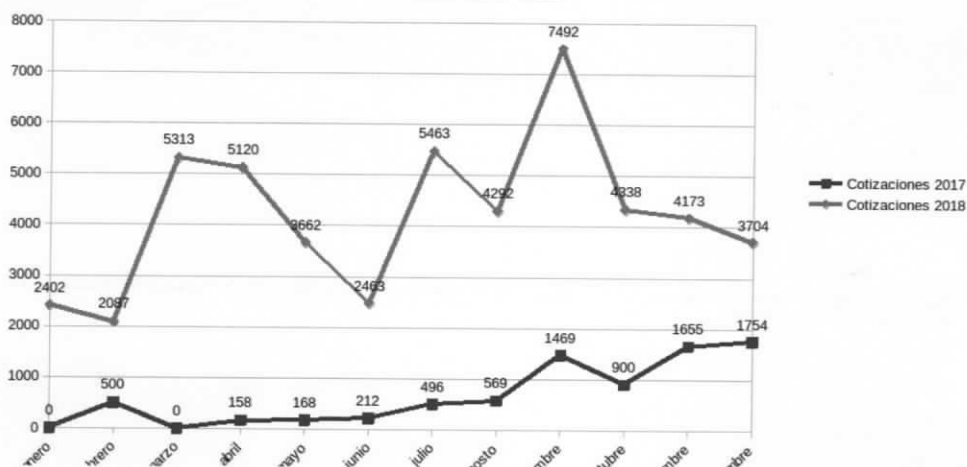
Año	Cotizaciones
2016	17790
2017	24622
2018	84537

COTIZACIONES TOYOTA (AUTOMATICAS) 2016-2017- 2018

Fuente: Datos propios obtenidos de google analytics

Cotizaciones Catalogo TOYOTA

Gestión 2017 - 2018

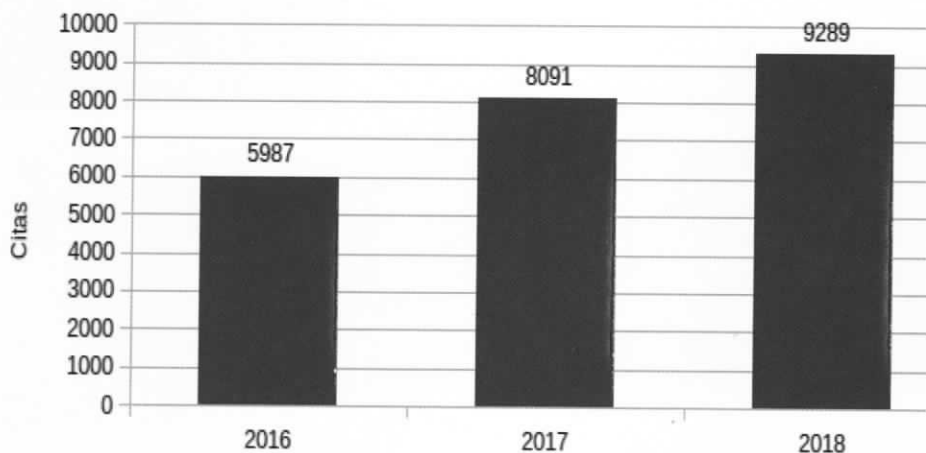


COTIZACIONES POR CATALOGO POR GESTIÓN

Fuente: Datos propios obtenidos de google analytics

Citas Programadas PREPULL

Gestiones 2016 - 2017 - 2018



CITAS PROGRAMADAS PREPULL (SISTEMA DE CITAS Y PREPARADO DE REPUESTOS)

Fuente: Datos propios obtenidos de google analytics



Campaña **“Comienza tu imposible”**, como parte de los Juego Paralímpicos del Japón en el año 2020. Una de las protagonistas, Ángela Castro, atleta olímpica, en una actividad de largo alcance que unirá a deportistas especiales de todo el país y en la que participarán los empleados de **TOYOSA**.

La campaña presenta historias de éxito de la vida real centradas en el compromiso de Toyota de permitir una movilidad más libre para los seres humanos.

Es la primera campaña global de la compañía lanzada para celebrar su asociación con los Juegos Olímpicos y Paralímpicos



A black and white portrait of Erika M. de Saavedra, a woman with long, wavy hair, wearing a dark blazer over a white collared shirt. She is smiling and looking towards the camera. The background is a simple, light-colored wall with a dark vertical element.

11 GERENCIA NACIONAL DE CONTROL INTERNO

Erika M. de Saavedra

Fortaleciendo el método de gestión

En el año 2018 **TOYOSA S. A.** logró avances sustanciales para establecer el método de gestión corporativa a través de la Gerencia Nacional de Control Interno a cargo de la señora Erika Mendizábal de Saavedra, quien además dirige el brazo operativo social de la empresa.

No es una tarea fácil coordinar las tareas de una empresa extendida en un país con fuertes diferencias culturales y geográficas. Al principio fue difícil pero este año se han visto importantes adelantos para lograr que todas las oficinas se acomoden al nuevo modelo y se han avanzado en metas de corto plazo cuyos frutos se pueden apreciar.

El control interno interacciona ya con los gerentes y jefes de departamento, ya no es una sola persona que ordena y dirige. Se han instituidos comités y se

detectan con claridad problemas y falencias y se transmiten con más facilidad las recomendaciones y las órdenes que deben ser cumplidas.

Control Interno ya es una instancia multidisciplinaria donde está la parte legal, técnica, administrativa y de fiscalización. Ahora no sólo se ven los resultados financieros, sino también la gestión global. En un gran resumen, 2018 significó el fortaleciendo del método de gestión.

En el análisis global de todos esos aspectos se ha procedido a cambios en algunos sectores regionales y de marcas que representamos, buscando su fortalecimiento y los resultados han sido alentadores, como se desprende de los informes de esta Memoria Anual.



Inauguración de la sucursal de **TOYOSA S.A.** en la Doble Vía La Guardia. En la fotografía el Gerente General, Erick Saavedra, la Gerente Nacional de Control Interno, Ericka Mendizabal de Saavedra, e Hiroaki Fujiwara experimentado hombre de TMC, actualmente cumpliendo funciones en nuestra empresa.

Uno de los récords se ha registrado está relacionado a Lexus, cuyo posicionamiento demandó de un tratamiento especial por la calidad de este producto en un segmento singular del mercado de autos de lujo. Cuando la fue concedida a TOYOSA la representación exclusiva de este producto, el fabricante japonés exigió que se le diera el tratamiento de una marca, con jerarquía mayor, con *showrooms* exclusivos y su propia presidencia, responsabilidad que recayó en la señora Erika de Saavedra, quien ha designado una gerencia y desarrolla campañas de marketing especializados que están levantando la marca.

Finalmente la señora Saavedra, como brazo social operativo de **TOYOSA S. A.**, es la principal

animadora en Bolivia de la campaña **"Comienza tu imposible"**, lanzada por Akio Toyoda, Presidente de Toyota Motors, sponsor de las Olimpiadas y las Para-Olimpiadas 2020. La campaña está dedicada a las personas con discapacidades musculares, visuales, auditivas o intelectuales. Se suman a ella empleados y clientes, buscando el contacto con atletas especiales, seres valientes y extraordinarios que deben sobreponerse a tantas limitaciones en su afán de competir deportivamente. La idea es crear una sociedad sin barreras destacando los valores de la humildad, el esfuerzo, la superación y la perseverancia. Una sociedad más inclusiva en la que todos puedan proponerse concretar lo imposible y servir de inspiración al resto.



El principal showroom de **TOYOSA** en Santa Cruz se convirtió en esenario del concurso "El Auto de mis sueños", en el que participaron niños de esta ciudad.



12 GERENTE NACIONAL DE LEXUS

Stephany Saavedra*

Las razones para imponerse en el segmento de autos de lujo

TMC quiso lanzar un vehículo de lujo en el país, que compita con las marcas Premium. **Lexus** tiene las especificaciones necesarias, el confort para un vehículo de lujo, pero buscaron además que su vigencia no esté restringida a las ciudades, sino que se pueda desplazar por cualquier otro escenario geográfico.

Lo que limita a las otras marcas de lujo es no poder transitar por los diversos caminos provinciales bolivianos. **Lexus** cuenta con una suspensión que otros carros de este segmento no poseen. Los japoneses son muy cuidadosos al momento de producir vehículos para distintas regiones, porque tienen en cuenta los caminos, el clima, la gasolina

con el fin de que los vehículos no presenten problemas al cliente.

Al principio en Bolivia sólo se vendían a pedido. El primero que mostramos estuvo en el showroom de la avenida San Martín, un local impactante precisamente para penetrar con fuerza en el mercado y que la gente se entere que **Lexus** estaba presente. Hoy tenemos un showroom exclusivo ubicado en el Canal Isuto que es una preciosa vitrina, con todas las posibilidades técnicas y comodidades para nuestros clientes que se pueden sentar a tomar un café mientras observan cómo atienden a su vehículo o, si lo prefieren, acceder a un automóvil para continuar con sus actividades mientras dan mantenimiento a su vehículo.



Nuestra estrella es el LX570, que tiene un motor de 5700cc. y una imagen irresistible. El **Lexus** tiene otro tratamiento, mejor sistema de seguridad, un sistema de música diferenciado, un conjunto sobre ruedas que resume arte de vivir y refinamiento entre otros detalles. En síntesis, un vehículo para toda la vida, pero en una versión de lujo.

Trabajamos con el Omotenashi, una expresión japonesa que significa brindar al cliente una atención mayor a la que espera recibir, hacerle vivir emociones y experiencias distintas desde el momento que entra al showroom, antes de obtener el vehículo, pero también después de tener el vehículo. Omotenashi es el modelo japonés de servicio al cliente con un sentido excepcional de calidad.

La última Expocruz nos movilizó intensamente porque tuvimos que correr a Iquique para sacar los vehículos del barco, subirlos a la cigüeña que los lleva a la aduana y allí esperarlos con los papeles para retirarlos rápidamente y movilizarlos al taller para la pre-entrega y luego llevarlos a la feria y todo eso se hizo en menos de 12 horas, o sea, que estamos muy presionados porque sin el vehículo estrella no había feria.

Tenemos clientes emocionales, aspiracionales y decididos. Algunos son muy cautos a la hora de tomar decisiones y nos cuesta convencerlos, inclusive hubo ventas que nos costó concretar durante más de un año.

En La Paz les cuesta más tomar la decisión de comprar el vehículo; en cambio el cruceño es más rápido en la toma de decisiones. Cuando lo hacen también son diferentes. Tenemos clientes que pagan al contado, otros prefieren acudir a financiamiento bancario. Pero nuestro movimiento más grande históricamente está en Santa Cruz y decidimos expandir nuestra presencia con distintas sucursales a nivel nacional. Hoy tenemos **Lexus** en Potosí, en Oruro, tenemos unidades comprometidas en Cochabamba. Queremos ampliarnos a través de distintas activaciones a nivel nacional.

Hay mujeres que compran **Lexus**, ellas toman sus decisiones y aunque vengan con sus maridos, ellas eligen el modelo con el que se sienten más cómodas, pero también influyen en la decisión que toma el varón. Hay papás que regalan un **Lexus** al hijo que ha logrado un título o una promoción importante. Una de las más lindas experiencias que he podido vivir como gerente, es la satisfacción del cliente cuando recibe su vehículo porque alcanzó un sueño anhelado largamente. Vivimos esa experiencia al lado del cliente y compartimos su emoción y felicidad.

.....
***Stephany Saavedra, formada académicamente en comercio internacional, ingresó a TOYOSA S. A. en 2014, como jefe de ventas para la marca y asumió la gerencia nacional en 2018.**

CONCIERTO A 360°



*Jazz, bossanova, folklore y temas clasicos en el showroom de **Lexus**, en Santa Cruz de la Sierra. Lo denominamos Concierto a 360° y estuvo a cargo del notable tenor Israel Alarcón. Fue una inmejorable ocasión para tributar cordial bienvenida a Hellmuth Sole, Gerente General de **Lexus** en **Toyota Argentina** y Caribbean Regional Support Office.*







13 GERENTE NACIONAL DE MAQUINARIA PESADA Y CAMIONES

Rodrigo Bejarano

“Un año con desafíos”

2018 fue un año desafiante para todo lo que es bienes de capital, incluyendo camiones y maquinaria. Hubo una contracción en el mercado, principalmente por moras en las ejecuciones de obras. Muchas de las obras grandes han sufrido retrasos en los desembolsos de los contratantes estatales y las empresas constructoras tuvieron dificultades financieras, frenando la compra y renovación de equipos. Las empresas más importantes del mercado, incluyendo a la competencia tuvieron un retroceso en sus ventas anuales en un 20%.

Continuaron las obras adjudicadas a empresas chinas que traen su propio equipo. Las importaciones han crecido, pero buena parte de ellas son equipos medianos y pesados traídos por China Railway Sinohydro. Por ejemplo la presencia de camiones se ha incrementado, pero el mercado real boliviano

ha disminuido debido a que las empresas chinas traen sus camiones, repuestos y sus técnicos, de manera que no generan ningún movimiento en las empresas bolivianas. Cuando se compra un equipo en Bolivia se tiene la garantía, el respaldo técnico y los repuestos. En el caso de los chinos no hacen nada ilegal ya que la ley aduanera y los términos de contrato les permiten traer su equipo de construcción y los repuestos desde China. Pero no generan ningún valor agregado en el país, el Estado Boliviano no percibe el impuesto al valor agregado, tampoco consumen mano de obra local, ni emplean técnicos bolivianos especializados.

A pesar de ello, **TOYOSA S. A.** logró mejorar los resultados en el sector, con énfasis en la parte de soporte al producto, tanto en repuestos como el servicio para el posicionamiento de la marca. El

2018 logramos cerrar uno de los tratos más grandes con la venta a Coca Cola de 190 camiones **Hino** para la distribución de los productos de esa popular embotelladora.

Estamos en proyectos carreteros importantes como Miguillas y Santiago de Machaca hacia la frontera peruana. Con **Hino** hemos tenido un crecimiento interesante, básicamente por el lanzamiento del camión de distribución **XZU-640** de 2,5 toneladas de capacidad de carga y que ha marcado la diferencia en los distribuidores del país. Ya está circulando en La Paz y será un éxito en las ciudades principales donde hay mucho tráfico. Tiene un motor diesel de 4 litros, muy ágil y económico.

En 2019 se entregará el nuevo showroom de **Volvo** en el Km. 9 ½ de Santa Cruz, equipado con todas las condiciones para atender a los clientes de maquinaria pesada. Actualmente brindamos servicio personalizado, pero no teníamos un lugar de exposición adecuado que **TOYOSA S. A.** está construyendo.

En 2019 introduciremos un nuevo camión urbano. Este era un segmento donde no había otra solución que no sea china. **TOYOSA** es la única opción no

china, por lo tanto nos enfocaremos en el tema de distribución urbana y definitivamente vamos a seguir en todos los otros proyectos para ampliar nuestra presencia.

Nuestra organización nacional tiene una jefatura comercial que se encarga de todas las operaciones de venta de equipos y camiones. Tenemos también una jefatura de repuestos y más de dos millones de dólares en repuestos tanto para **Hino** como para **Volvo** asegurando de esta forma que el cliente disponga siempre de lo que necesita. Tenemos una jefatura de servicio técnico que se encarga de la atención a los clientes en los talleres y en campo. Las marcas que representa **TOYOSA** están en todo el país y trabajamos de la mano con **Crown** en aquellos lugares donde no tenemos presencia.

El "imposible" que quisiera concretar es cubrir una cuota del mercado de acuerdo con los estándares de **Volvo** que es un fabricante en serio, con capacidad tecnológica y productos de calidad. Vamos a seguir enfocándonos en equipo pesado como la excavadora sobre orugas, cargadores y mini cargadores que son los equipos de mayor demanda en el mercado nacional, con el objetivo de que nuestros clientes sean más rentables y exitosos.





14 GERENTE NACIONAL DE LA MARCA YAMAHA

Juan Pablo Gamon

“Duplicamos las ventas respecto al año 2017”

Estamos satisfechos con la performance de **Yamaha** en los récords de **TOYOSA S. A.** Si en 2017 vendimos 729 unidades, en el 2018 llegamos a 1600, más que duplicando el registro del año precedente y nos hemos propuesto superar las 2.000 unidades en el 2019.

Yamaha tiene una amplia gama de modelos, ya sea para el trabajo, la diversión, la competencia deportiva, el turismo de aventura o para viajar. Pero son las motos utilitarias las que tuvieron buenas ventas, al igual que las urbanas. El modelo más vendido es el XTZ125 que es una moto multipropósito, para el uso cotidiano y laboral. Es un modelo atractivo, muy fino y cuesta 2.500 dólares. El 2018 duplicamos también las ventas con relación al año anterior.

Estamos en un proceso de expansión a nivel nacional con varios puntos de venta, lo cual nos ayudó a impulsar los procesos de comercialización de la marca, ya que antes no teníamos dealers y too estaba a cargo de **TOYOSA** y el distribuidor **Crown**. En 2018 decidimos ampliar nuestra red de distribución y eso nos ayudó a impulsar nuestras ventas y tener presencia en las provincias. En 2019 inauguraremos un nuevo showroom en Santa Cruz que será el más grande de este segmento en el país y ofrecerá todos los servicios para los usuarios de las motos.

Un dato llama la atención. Es en las provincias donde se puede ver más mujeres motociclistas. Estamos haciendo campañas donde invitamos a las mujeres

para que puedan hacer test drive en las motos y tenemos modelos muy cómodas y adecuadas para ellas.

A medida que el tráfico vehicular se vuelve más caótico, la gente mira a la moto como una necesidad. Todavía América Latina se tiene el prejuicio de que la moto es peligrosa, en cambio en otros países sobre todo europeos, inclusive los ejecutivos empresariales manejan motocicletas para ir a su trabajo, superando los embotellamientos de las ciudades.

Los precios hablan en favor de las motos en Bolivia. **Yamaha** comercializa motocicletas desde 1720 dólares y permite un ahorro significativo en cuanto a combustible. También el mantenimiento es económico y para manejar lo único que se necesita es un casco, chaqueta de seguridad y unos zapatos seguros y cómodos. Se necesita esta protección en Bolivia donde estamos en proceso de lograr que se vea al motociclista como una persona a la que se debe tener respeto en el tráfico vehicular.

Yamaha no necesita mucha publicidad porque a nivel mundial su imagen está consolidada, se vende por sí sola, tiene muy buenas prestaciones y en Bolivia es

líder en ventas. Los mejores motociclistas manejan **Yamaha**, por ejemplo Valentino Rossi, el múltiple campeón mundial es piloto oficial de nuestra marca. En todas las competencias mundiales, nuestra marca pelea la punta porque es confiable, fuerte y fina. Tuvo la oportunidad de ganar el Dakar y tiene destacada actuación en el motocross norteamericano donde están los mejores del mundo.

Soy cruceño, tengo 44 años, en junio cumpliré un año de trabajar en **TOYOSA** y estoy orgulloso de formar parte de esta empresa. Siempre fui motociclista y este es uno de los motivos que me empuja a este rubro. Vengo de una familia de motoqueros ya que mi padre y su hermano participaban en competencias locales y nacionales. Mi padre falleció, pero mis hermanos, sobrinos y yo seguimos con la tradición de estar involucrados en el mundo de las motos. Dejé de competir por una lesión. Antes de entrar a la empresa, ejercí la gerencia de una marca italiana de y luego tuve mi propio negocio de motos, cuadratracks y motos acuáticas. Manejo un **Toyota**. Estoy casado y tengo 3 hijos, una niña y dos varones a quienes les gusta el sonido de las motos. Se lleva en la sangre.





15 GERENCIA NACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Bernardo Akamine

“El reto de amoldarnos a la cultura Toyota”

Desde el punto de vista de recursos humanos, el año 2018 fue de avances en el desarrollo de la política destinada a retener, incentivar y desarrollar el personal de **TOYOSA**. Expertos dicen que una persona, para llegar al 80% de sus capacidades, requiere de cuatro años. Esto significa procurar que los elementos más importantes para la empresa continúen en ella, sin dejar de lado una secuencia natural, formando a quienes proseguirán las tareas en el tiempo.

Tuvimos una baja significativa en la rotación del personal, lo cual expresa que la empresa ha diseñado herramientas y escenarios para que el trabajador pueda ejercer su labor de la mejor manera, evitando reemplazar personal, lo que implica “costos ocultos” en la búsqueda de nueva gente y su entrenamiento.

Continuamos midiendo el talento de las personas, detectamos si se sienten bien pagadas y si la empresa está en posibilidades de otorgarles un valor adicional, generando un plus para que puedan seguir con nosotros. En la parte comercial, los ejecutivos son medidos por el número de ventas que realizan, y aunque la gran virtud de la marca **Toyota** hace que se venda sola, de todas maneras incentivamos su trabajo a través de nuestro sistema de comisiones. En servicios tenemos estándares establecidos que se deben cumplir garantizando la buena atención al cliente. Los técnicos tienen un bono asignado que premia el cumplimiento de metas, evaluando la atención al cliente, los tiempos, el nivel de facturación y lo mismo pasa en repuestos. Donde no hay algún beneficio adicional es en la parte administrativa y estamos analizando la manera



de premiar el buen desempeño en una propuesta que elevaremos a las instancias respectivas.

En términos generales pensamos que nuestro personal está bien recompensado. La empresa participa en una encuesta externa permanente que nos ayuda visualizar un diagnóstico salarial y compararlo con otros del mismo rubro o que se asemejan a nuestra facturación. Estamos dentro de lo razonable.

Generamos actividades para que el personal se sienta a gusto. Pasamos más tiempo en la oficina que en nuestras casas, entonces hay que darle a la persona la satisfacción de que lo que está haciendo es algo bueno para su familia y para la empresa. No todo es perfecto, pero la idea es minimizar los problemas para alcanzar una cultura de trabajo que genere interés y compromiso. Aquí se hace carrera.

Recorrimos todas las sucursales en el país, tomando contacto con 600 empleados nuestros. Sabemos lo que necesita **TOYOSA** y lo que necesitan sus empleados. Tenemos un plan de capacitación establecido para cada área, para que el personal esté alineado con las estrategias de **Toyota**. Por ejemplo, siendo **Toyota** el principal auspiciador de los Juegos Paraolímpicos y habiendo adoptado el slogan en **"Empieza tu Imposible"**, nos pareció adecuado incentivar a las personas con actividades asociadas al deporte y que puedan empezar su imposible. Esto es un proceso y el gran desafío es asimilar la **cultura Toyota**.

¿Cuál es el "imposible" que yo desearía concretar? Pues encarar el gran desafío de seguir mejorando, movilizar a las personas y desarrollar su potencial. Mejorar día a día, para que a la empresa le vaya bien.





16 GERENCIA NACIONAL LEGAL

Sergio Jimenez

Cumplir la ley es la premisa

El 2018 fue un año particular. Afrontamos mayores desafíos, buscando la excelencia, mejorando procesos y ampliando el conocimiento. En el ámbito legal somos conscientes del rol que jugamos frente al cliente y personal para que las funciones y servicios ofrecidos por **TOYOSA S.A.**, respondan a los desafíos diarios.

Los retos no han sido menores. Nuestra condición de emisores de títulos de deuda nos exige tener mayor diligencia en el manejo de la información y un estricto cumplimiento de la ley.

El tema que nos tiene alertas en todo momento es la importación irregular de vehículos, si bien hemos obtenido resultados favorables dado que contamos con un fallo constitucional que reconoce y consolida nuestro derecho como distribuidores de la marca **Toyota** dentro del territorio nacional. Pero existe una clara resistencia al cumplimiento de la Sentencia Constitucional, pues algunas autoridades se oponen al cumplimiento del mandato legal.

La importación irregular de vehículos es cometida por gente inescrupulosa que actúa a su arbitrio, vulnerando la norma, que se traduce en el hecho de que una persona particular sin ninguna capacidad financiera importa 300 o 400 vehículos, atentando contra el erario nacional, burlando la política impositiva del Gobierno Nacional, afectando a las empresas legalmente establecidas que cumplen sus obligaciones con el Estado, pero principalmente los derechos del consumidor final, pues no cuentan con garantía de fábrica, carecen del servicio de post venta, etc. La subfacturación es evidente y el Estado Boliviano pierde millones de dólares.

El desafío pasa por propiciar un acuerdo conjunto entre las autoridades de la Aduana Nacional, el Servicio Nacional de Impuestos, el Servicio Nacional de Propiedad Intelectual y otras, para concientizar el daño que causa al Estado y a la población la importación de vehículos grises, así como solucionar este problema.





17 GERENCIA REGIONAL DE SANTA CRUZ

Rafael Vargas

“Fue el mejor primer semestre del siglo XXI”

Después de un bajón en 2017, redoblamos esfuerzos para mejorar la situación y el primer semestre del 2018 ha sido el mejor en ventas de la historia de **TOYOSA** en Santa Cruz. Veníamos de una **Fiacruz** --que es una venta especializada en vehículos-- y fue allí donde pudimos arrancar en base al trabajo en equipo liderado por nuestro Gerente General. Nuestros clientes respondieron espléndidamente.

Una de las virtudes de **TOYOSA** es la filosofía **Kaizen** basada en la mejora constante y el esfuerzo conjunto. Trabajamos de la mano con la Gerencia de Marketing y nuevas estrategias de venta nos alientan. Aunque nuestro éxito ha sido siempre salir en busca de los clientes, hacer seguimiento, estar en permanente contacto con ellos, hoy en día

todo pasa por las redes sociales y ello explica que Amazon empezara a vender vehículos. No podemos quedarnos atrás y por eso debemos acompañar el crecimiento tecnológico con nuevas estrategias de marketing.

Una de las características de Santa Cruz es la atención personalizada, porque el cliente necesita creer en el vendedor para invertir en la compra de un vehículo. Debemos darle confianza para que se sienta parte de una familia y sepa que tiene la garantía de adquirir un vehículo hecho en la mejor fábrica del mundo, además de excelente respaldo técnico y repuestos originales. Yo creo que ese fue uno de los pilares clave en el primer semestre del 2018, junto con la estrategia de la Gerencia General

para aportar con nuevos modelos y ganar espacio en el conjunto de la torta automotriz.

Toyota introdujo por primera vez una nueva plataforma con el **Rush** de tres filas de asientos y motor 1500, que ingresa al mercado para competir en ese segmento. Lo lanzamos en la **Expocruz 2017**, comenzamos a cosechar los frutos desde enero y ganó prontamente su lugar en el mercado.

Nunca antes **Toyota** tuvo un auto económico, pero por la tendencia del mercado los vehículos son cada vez más compactos y por ello lanzó el **Agya** de mil cc, muy económico y lo presentamos como **“tu pequeño gran Toyota, te lo puedes llevar por 1242 bolivianos”**. Nunca había sido tan fácil comprarse un **Toyota**.

También hemos introducido el nuevo formato del **Corolla Sport** que tiene mucho éxito en Santa Cruz y por su precio nos estamos comiendo el mercado del segmento 4x2 de automóviles donde antes teníamos poca participación.

Tenemos varias campañas programadas para cada modelo, esperamos a la nueva **Rav-4** que viene con grandes cambios en imagen y accesorios.

La **Hilux** cumplió 50 años, confirmando su condición como el vehículo más deseado y el de mayor venta en Bolivia. En Santa Cruz los ganaderos, los petroleros, las empresas de servicio recurren a ella por su durabilidad y confiabilidad. Celebramos su medio siglo en el mundo con una gran campaña para premiar a la persona que traiga la **Hilux** más antigua entregándole una camioneta cero kilómetros. Fue una campaña que impactó a la sociedad cruceña.

Pero no basta representar a la mejor fábrica de motorizados en el mundo; también hay que saberlos vender. En la **Expocruz** nuestro slogan fue **“Por algo es Toyota”** y ganamos la **Palmera Dorada** por nuestra campaña de marketing. Todo ello viene acompañado por una buena atención especializada, la confianza que le damos al cliente para hacer una inversión acertada, talleres especializados las 24 horas del día y la posibilidad de que nos deje su vehículo como parte de pago por un cero kilómetros.

Ahora que la principal actividad económica del país todo se concentra en Santa Cruz, suman las inversiones en ganadería, agroindustria, minería y debemos trabajar por esos bolivianos que necesitan de nuestros vehículos y maquinaria. Mantendremos

y diversificaremos el contacto con los clientes y para eso tenemos un **call center** que nos apoya los 365 días del año. Uno de nuestros objetivos es remodelar el showroom de la sucursal de Montero, tenemos un taller especializado en **Coaster**, estamos en la Avenida Tres Pasos al Frente, en la Doble Vía la Guardia y la avenida Banzer, crecemos en el Norte Integrado --una “zona toyotera”-- y apostamos al sur por Cuatro Cañadas.

Vemos el 2019 con prudencia porque sabemos que es un año político, habrá novedades con el diesel, con los vehículos híbridos y eléctricos. Debemos estar preparados para lo que se viene con las novedades tecnológicas. Pero en época de cambios también aparecen las fortalezas.

El 2004 ingresé a **TOYOSA**; vendíamos entonces 240 vehículos en Santa Cruz y hoy vendemos más de 1.500. Este año cumpla 15 años bajo el liderazgo de don Edwin Saavedra que nos enseñó a vender. Yo soy un vendedor neto, lo mío no es el escritorio, sino la calle y vendiendo. Tengo la camiseta bien puesta, amo lo que hago, amo vender y hablar de la marca.

Estamos con la campaña **“Comencemos tu imposible”** justamente para salir de nuestra zona de confort. Debemos trazarnos un objetivo para poder cumplirlo. Personalmente el “imposible” que quiero conseguir es completar la **toyotización** de Santa Cruz. ¡Palabra que lo haremos!



COPA COASTER



El bus Coaster de **Toyota** es el modelo favorito para el transporte público en Santa Cruz. **TOYOSA** realizó con éxito un certamen de fútbol en el que se disputó la Copa Coaster entre los representativos de diferentes sindicatos del transporte público de Santa Cruz.



CARAVANA AUDAZ



TOYOSA organizo una caravana para periodistas bolivianos que cubrió la difícil ruta entre la ciudad de La Paz, la cumbre andina y el descenso hacia los Yungas. El panorama era impresionante. Medio centenar de hombres y mujeres de la prensa junto a miembros de nuestra empresa manejaron automotores y cudratrax e inclusive algunos de ellos participaron de una prueba de ZIP-LINE atravesando el espacio entre dos cerros prendidos de una línea de cable.



18 GERENCIA REGIONAL DE OCCIDENTE

Juan Pablo Chain

Toyota creció en 17%

Juan Pablo Chain, paceño, bachiller del Colegio Calvert, es economista graduado en la Universidad de Texas. Al retornar a Bolivia se sumó a negocios familiares como Pan Criss en La Paz, Oruro y El Alto. El 2015 fue Embajador en Dinamarca y a principios de 2018 se hizo cargo de la Gerencia Regional de **TOYOSA** en occidente.

Se declara fanático por los motores y asumió en **TOYOSA** un reto dada la trayectoria de la empresa con más de 35 años en el mercado. Su presencia coincidió con un crecimiento del 17% de **Toyota** en el mercado, pese a una mayor presencia de vehículos chinos que la gente adquirió por su accesibilidad, aunque se dieron cuenta que *lo barato cuesta caro*.

Asegura que los nuevos vehículos importados por la empresa, además de la tendencia mundial por vehículos utilitarios, se expresa en Bolivia con un impacto muy fuerte, especialmente en el mercado de La Paz donde se realizaron 170 ventas del **Rush** en el arranque, generándose mucha expectativa por el **Agya**.

Chaín dice que el **Rush** está dirigido básicamente a la gente que tenía un automóvil, pero no podía acceder a una vagoneta **Toyota**. Encaja en el segmento de gente joven que tiene un auto y lo quiere cambiar por una vagoneta. Con tres filas de asientos y motor es 1500, es un vehículo totalmente equipado con cámaras de retro y su precio de 24.900 dólares lo hace muy accesible. Nunca antes una vagoneta



Toyota había llegado con este precio y a esto se suma la garantía de la fábrica.

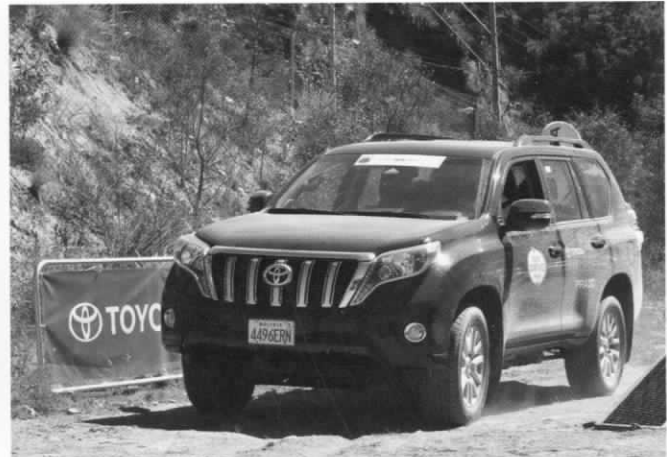
El **Agya** está dirigido a cualquier persona que quiera comprar un auto por primera vez. Tiene un motor 1000 que cuenta con todas las especificaciones para nuestro mercado, pantallas touch, una maleta amplia y su precio es de 15.000 dólares, con una cuota de 1.242 bolivianos incluyendo el seguro. Es un vehículo accesible para todos, especialmente los jóvenes que quieran tener por primera vez su auto.

Agrega que **Hilux** sigue en el podio como la camioneta más vendida a nivel nacional, diseñada para el mercado boliviano. Si Land Cruiser es ideal para el segmento minero, la **Hilux** es para cualquier persona que vaya a utilizarla en el trabajo, pero al mismo tiempo quiera confort.

Asevera que la NX200 de **Lexus** ha consolidado su presencia, tiene un motor turbo ideal para gente de nivel descollante en la ciudad de La Paz y el LX570 tiene ventas muy significativas particularmente en El Alto.

En cuanto a las motocicletas Yamaha sostiene que son sumamente versátiles, fáciles de manejar, tanto que él mismo se moviliza en una TZ, como muchos ejecutivos empresariales jóvenes que superan en moto los embotellamientos en las grandes ciudades.

Informa que el camión **Hino-300** se posesionó muy bien en el mercado paceño, especialmente a la industria farmacéutica y otros sectores para los que se arman las cúpulas de acuerdo a sus requerimientos, además de ser un vehículo estable, económico y con una amplia capacidad de carga. Agrega que el camioncito **XZU-640** de 2,5 toneladas va en camino de convertirse en otra estrella del firmamento automotor.



Esta gerencia regional experimentó un crecimiento en la demanda de **Hiace** en contacto con los distintos sindicatos del transporte público, mediante promociones de ventas logrando sobrepasar las metas en el tema de minibuses. Sindicatos como **Cotranstur** fueron premiados por la calidad de servicio y porque todos sus minibuses son **Toyota**.

La apertura de un showroom en Oruro permitió exceder el nivel de metas en Oruro en los últimos seis meses de 2018. Hubo compromiso del personal, se vendieron alrededor de veinte unidades en un mes,



lo cual constituye una buena señal. Mucha gente de Oruro y Potosí venía a comprar a La Paz, pero se dieron cuenta que el servicio que ofrece **TOYOSA** es igual de bueno en todas partes. Por lo tanto, la gente comenzó a tener confianza a las sucursales de Oruro y Potosí, lo cual hace que la empresa tenga presencia en todo el país.

En el servicio de post venta se registraron algunos récords por los precios competitivos, y el apego a las reglas de **TMC** en lo que se refiere a mantenimiento. La gente acude a los talleres, pero también se presta mantenimiento express despachándose al vehículo en un par de horas. Los precios son muy competitivos, disponiéndose de stock de repuestos permanente.

Juan Pablo Chaín se muestra confiado en alcanzar las metas diseñadas para 2019, tomando en cuenta los logros obtenidos en 2018 con **Rush, Hilux, Agya** o **Hiace**. *“Al margen de cierta incertidumbre en el país, la gente confía en nuestras marcas y creemos que vamos a cumplir nuestros objetivos, independientemente de la coyuntura política. Es un privilegio trabajar en esta empresa con gente muy comprometida que sabe lo que hace y comercializando estos vehículos producto de la mejor industria del planeta”.*

REMINISCENCIAS DEL DAKAR - I



En 2018 se corrió por última vez el Dakar en tierras bolivianas. **TOYOSA** habilito un campamento con clientes y amigos para recibir a los pilotos que ingresaron de Perú. La gran figura fue el Príncipe de Qatar, Nasser Al-Attiyah al volante de una Hilux de Toyota.

REMINISCENCIAS DEL DAKAR - II



El espectacular arribo de las motos Yamaha a El Alto en el Dakar 2018. **TOYOSA** organizó la presentación y firma de autógrafos de los grandes campeones del mundo, el francés Adrien Van Beveren y la italiana Camelia Liparotti, una corredora de 48 años cuya actuación causó admiración.



Equipo de soporte técnico para los corredores de la línea Yamaha.





19 GERENCIA REGIONAL DE EL ALTO

Ernesto Tejerina

Record: 200% de incremento en ventas

En el último trimestre de 2018 la regional de **TOYOSA** en El Alto registró un notable incremento en ventas de más del 200% respecto al promedio precedente, gracias a una serie de factores alentadores donde no fue menor la imagen, el trabajo de un equipo joven y el conocimiento de los requerimientos de la pujante población alteña, una de las mayores generadoras de riqueza en el último tiempo. Su récord es elocuente. Hasta septiembre comercializaba un promedio de 8 a 10 vehículos, en octubre llegó a vender 21, en noviembre 23 y en diciembre 25.

Situada en un punto estratégico de la Avenida 6 de Marzo, frente a la Aduana, tiene un atractivo showroom y oficinas, un amplio espacio posterior destinado a post venta y talleres certificados por

Toyota Motor Corp., almacenes con repuestos originales de la marca, todo en un solo punto y en más de dos mil metros cuadrados.

Ernesto Tejerina está a cargo de esta Gerencia y ha conformado un dinámico equipo con cinco ejecutivos de ventas para la marca **Toyota**, uno para **Yamaha**, uno para maquinaria pesada y camiones (**Volvo, Hino**), 80 en post venta y cinco en la parte administrativa. Su radio de acción se extiende a las provincias paceñas, básicamente ciudades intermedias y fronteras como Desaguadero o Copacabana.

El Alto tiene la feria más grande de la región abierta todo el año y una de sus principales características



es precisamente la venta de vehículos y aún hoy se comercializan carros de contrabando. Algunas personas que compraron vehículos en el "mercado gris" están comprendiendo la importancia de contar con seguridad y han empezado a sumarse a la cartera de clientes de **TOYOSA** que les ofrece cinco años de garantía por la compra de un vehículo que tendrá respaldo permanente de una empresa grande y seria. Con esos argumentos irrefutables, volvió a activarse un mercado que fue siempre muy importante para la empresa.

El lanzamiento de la vagoneta **Rush** fue un acontecimiento en El Alto, al punto que su gerente se convirtió en capacitador del modelo para Bolivia. Vehículo familiar, por sus características de altura, ángulo de ataque y ángulo de salida, es un vehículo que se desempeña muy bien en tierra y caminos difíciles, ideal para una familia nueva y numerosa que tiene en mente viajar. Es un vehículo esperado durante mucho tiempo, posee lo esencial de **Toyota** que es la calidad, la resistencia y la durabilidad, sumado a un equipamiento de lujo, con detalles que lo hacen muy atractivo, motor 1500, corona de montaña, tracción trasera y bajo consumo de

combustible por lo que se ha posesionando muy bien en El Alto que lo percibe como el vehículo que junta la economía en el precio y la calidad. Tejerina informa que el cupo de **Rush** para El Alto se vendió en un mes y se están reservando pedidos para el 2019.

La **Hilux** está posesionada como la camioneta ideal para el público de El Alto. **Rav-4** es uno de los emblemas de la marca **Toyoya** y tiene un mercado fijo. Se trabaja para reintroducir en el mercado la vagoneta **Land Cruiser Prado**. El Alto es una ciudad que se mueve por la moda. Gracias a la publicidad los alteños están comenzando a interesarse por la marca de lujo y sorprendentemente apareció en el último tiempo una fraternidad que lleva el nombre de **Morenada Lexus** que asume calidad de "**lo exclusivo**".

"Mi mercado es netamente el "uno a uno", son muy pocas las ventas que realizamos a empresas", comenta Tejerina. "Nuestro fuerte es la gente alteña y la que llega a la ciudad." Y es obvio que el secreto del éxito es la atención personalizada donde y cuando se la necesite y en muchas ocasiones el propio



gerente concreta negocios en lugares alejados de la urbe alteña. El minibus **Hiace** de 15 pasajeros es el producto estrella.

Siendo El Alto una ciudad industrial, requiere vehículos de reparto y mucha gente se inclina por **Hino**, un camión versátil que se puede utilizar como furgón y "camión-canasta". También hay una marcada predilección por la maquinaria pesada **Volvo**, cuyo servicio de mantenimiento se hace en el taller de El Alto y en el sitio donde esté prestando servicio con atención personalizada. El embotellamiento vehicular de la ciudad alteña hace que la gente acuda a la moto como alternativa económica de fácil movimiento y **Yamaha** es la mejor posibilidad por su duración y seguridad.

Ernesto Tejerina, licenciado en comunicación, se sumó a **TOYOSA** hace diez años por invitación de don Edwin Saavedra. Fue responsable de relaciones públicas, subgerente de marketing, gerente de relaciones públicas y ahora Gerente Regional de El Alto, pero además se adiestró como capacitador de Rush para Bolivia y hará otro curso para ser capacitador de Rav-4.

En el desempeño de sus funciones en marketing, le tocó estar presente en las inauguraciones de las sucursales en todo el país y coadyuvó en la apertura del showroom de El Alto hace cinco años, sin imaginar que ahora estaría sentado en la oficina de esta regional, que nació con la visión de atender **Hino**.

"El Alto es una ciudad atípica con un mercado creciente de vehículos y captamos una realidad: los alteños son fanáticos de la marca Toyota pero necesitaban una atención personalizada", dice Tejerina.

Aquí el cliente tiene prisa, está siempre atareado y requiere el vehículo lo más pronto posible, prefiere evitar el trámite bancario y paga al contado. A esto se suma la situación favorable de la ciudad alteña, puerta de entrada a la sede de gobierno a la que primero llegan los clientes de las provincias e incluso de otros lugares del interior. Es una ciudad de migrantes dedicados a la pequeña industria, el comercio y los servicios, con una fuerte actividad financiera y estrecha relación económica con La Paz.





20 GERENCIA REGIONAL DE COCHABAMBA

Juan Pablo Vrsalović

“Año difícil, pero salimos adelante”

Cochabamba es una región que en el último tiempo se ha visto afectada en el tema económico más que Santa Cruz o La Paz, por lo tanto, 2019 fue un año difícil para nosotros. Pese a todo **TOYOSA** salió adelante gracias a nuestra representación de **Toyota** y también a la calidad de las otras marcas y los servicios que administramos. Otro aspecto importante es el plantel ejecutivo que trabaja en esta importante empresa.

“**Por algo es Toyota**” es una frase que habla por sí sola y la dicen todos los días las

personas que conocen nuestros vehículos. Ese “algo” ha posesionado a la marca como el “*top of mind*”, o sea la primera marca que viene a la mente de cualquier persona que sea consultada en la calle. Y esa es la fuerza de nuestra coraza al momento de encarar las eventualidades que afectan al mercado automotriz.

Cochabamba es una plaza muy complicada por diversos aspectos. En algún momento fue el eje central para **TOYOSA** pero esa situación ha cambiado aunque sin perder el valor estratégico nacional de nuestra región.



Tenemos clientes con exigencias muy variadas y distintas a otras regiones del país. Para el momento actual, fue un acierto de la empresa el lanzamiento de carros como el **Rush** y el **Agya**. Estos modelos marcan un antes y un después. Hemos entrado a un segmento donde no teníamos ningún producto. Es una respuesta para la gente que sólo aspiraba a un **Toyota** y ahora lo puede tener. Al **Rush** lo lanzamos en feria, sin disponer aún de él y sorprendentemente fue el que más vendimos con entrega a futuro. Fue un boom.

A ello se ha sumado el **Corolla** que fue siempre uno de los productos estrella de **Toyota** ahora con un precio muy competitivo, logrando éxito en el mercado local. Desde luego se ha mantenido la demanda de la camioneta **Hilux** y no existe un vehículo de su tipo que pueda hacerle competencia. Su fama se ha disparado aún más con la campaña para encontrar a la más antigua en Bolivia, en ocasión del medio siglo del lanzamiento de este singular modelo. Fue la mejor campaña de 2018 y fue impresionante la cantidad de gente

que participó en nuestra ciudad. La **Rav-4** es otro de los emblemas sobre ruedas en Cochabamba. Mantuvimos la demanda y tras el anuncio del lanzamiento, la gente nos pregunta sobre sus características, el precio e inclusive hay clientes que quieren reservar su vehículo.

Estamos satisfechos con la performance de **Yamaha**. Cochabamba es la segunda ciudad con más motos en el país, básicamente porque es una ciudad estudiantil, donde el acceso a un vehículo es más complicado para un estudiante que opta por otro tipo de transporte. Además tenemos un clima privilegiado lo cual hace que el uso de la moto sea mayor y como el tráfico va en aumento, surge como una buena alternativa, tanto en términos económicos, como en factor tiempo. Mejoramos la imagen corporativa, hicimos cambios en el plantel de ventas y hemos repuntado, sin llegar aún a los resultados esperados y es un desafío el hacer que haya más motocicletas de nuestra marca en las calles.



Al finalizar el año hemos introducido el camioncito **Hino300**, de 2.5 toneladas y logramos aceptación en otro segmento donde no teníamos producto. En post venta estamos satisfechos. Nuestro taller principal está en la avenida Uyuni.

El ómnibus **Hiace** tiene una notable demanda en Cochabamba, pero al ser un sector con ciertas limitaciones económicas, el precio pesa mucho, lo que fue aprovechado para el ingreso de vehículos chinos, lo que fue un golpe duro para nosotros en este rubro. En 2018 la importación de vehículos chinos creció exponencialmente, pese a que la gente sabe que el **Hiace** es un producto de calidad inalcanzable. Sin embargo, en el momento en que bajamos el precio, la gente vino como si le estuviéramos regalando porque conocen la calidad del producto.

Lexus es aún una marca difícil para el mercado cochabambino por el tema de precio y por tradiciones arraigadas, la gente que puede comprar un carro de lujo al final opta por un **Toyota** de alta gama. Pero es un desafío pendiente para esta gestión. Nos

hemos propuesto hacer modificaciones en la infraestructura que tenemos, para presentar la marca como corresponde, tener más unidades en exposición para que la gente pueda conocer la marca, sus detalles y enamorarse de **Lexus**.

Hubo algunos cambios internos, reacomodándonos de acuerdo a la demanda del mercado. Tenemos un equipo completo, bien consolidado que nos permite tener una operación lo más eficiente posible, ya que no tenemos personal excedente. Haremos algunos cambios más porque la empresa necesita ideas nuevas. Los años complicados traen desafíos, pero también oportunidades. Tendremos el lanzamiento del nuevo **Rav-4** que será la estrella de ventas este año y creo que 2019 será mejor que el año precedente, pese a las circunstancias.

Me preguntan ¿cuál sería el imposible que yo quisiera realizar? Para mí los imposibles están en el día a día, en los objetivos pequeños que tenemos que cumplir periódicamente. Yo creo que debemos trazarnos metas



aquí y ahora y no postergarlas.

Juan Pablo Vrsalovic es de familia cochala, aunque nació en La Paz (1978). Salió bachiller del Colegio Tiquipaya, se graduó economista en la UPB, con maestría en la Universidad de Chile. Se desempeñó en telecomunicaciones y ejerció su profesión en el exterior del país. Está casado, tiene dos hijos y maneja una **Toyota Hilux**.





21 GERENCIA REGIONAL DE ORURO

Patricia Enríquez Bilbao

“TOYOSA duplicó ventas en Oruro”

Nuestro punto de partida fue la **Toyoferia** que organizamos en junio, logrando la concurrencia de muchísima gente y desde entonces nuestro **showroom** es tan concurrido que muchas veces mis dos ejecutivos de ventas y yo no somos suficientes para atender a los clientes que hemos captado.

El pilar fundamental para lograr la aceptación es la calidad del trato al cliente. Creemos que el cliente siempre tiene la razón y tratamos de brindarle la cobertura que necesita. Desde que ingresa a la oficina, tratamos de que se enamore de su vehículo, que sienta lo que es tener un cero kilómetros. Estamos rompiendo el tabú de que tener un **Toyota** es un sueño, y con la ayuda de los bancos están comprendiendo que no es tan difícil adquirir un auto nuevo.

Estamos en la calle Bolívar, una ubicación muy céntrica, de amplios ventanales y aprovechamos cada milímetro de espacio para exponer los vehículos. 11 personas, una en la parte contable, dos ejecutivos de ventas y el resto en el taller. Nuestro campo de acción en Oruro es el comercio y tenemos presencia firme en Huanuni y Huari.

Nuestro producto es la **Hilux** por su calidad y **Rush** fue un boom para nosotros porque tuvo gran aceptación. Vendimos medio centenar de **Hilux** y un centenar de **Rush**. Promocionamos con fuerza el **Corolla** y el **Aggya** abriendo grandes perspectivas para 2019. Hemos establecido conversaciones con asociaciones de minibuses con respecto a **Hiace** que es excelente para una ciudad como Oruro. Las expectativas para el **Lexus** están latentes.



Los comerciantes aquí gustan de vehículos lujosos, pero la tradición señala que todo entra por la vista, lo que se ve se compra, pero no funciona en computadora ni en afiche. El cliente tiene que subirse al auto, encender el motor, mirar el retrovisor, mover el volante, enamorarse y sólo entonces decide comprar. Hemos mejorado nuestros récords y superamos nuestras metas. En el recuento final hemos duplicado nuestras ventas.

Pedimos varias unidades de motocicletas **Yamaha** para mostrarlas al

público, tenemos como clientes empresas que necesitan motos como la empresa de agua potable en Oruro que cada mes nos compra una unidad.

Tenemos un dinámico encargado de post-venta, pero todo comienza desde el momento que el cliente ingresa a la oficina para comprar un vehículo y al salir sabe que también contará con repuestos originales y servicios como en Japón.

La demanda de servicios es diaria, tenemos que reprogramar con frecuencia y tratamos siempre de darle al cliente la mayor comodidad con soluciones rápidas. El personal está muy capacitado e inclusive hay clientes que viene desde La Paz y Cochabamba por la efectividad de nuestro taller.

Para el 2019 tenemos ambiciosas expectativas metas y creo que vamos a necesitar más personal. Nos sentimos respaldados por la gerencia de occidente y nuestra meta es reemplazar en definitiva al ilegal mercado gris con la calidad y garantía de vehículos **Toyota** fabricados para Bolivia.

Patricia Enríquez nació en Oruro, estudió ingeniería comercial en la universidad de Aquino Bolivia y administración de empresas en la Universidad de los Andes. Instaló con su esposo un taller en la zona franca, se vinculó al tema automotriz, **TOYOSA** la contrató a inicios de 2018. Conduce un **Rush**.





22 GERENCIA REGIONAL DE POTOSÍ

Oscar Velasco

La minería alienta al sector automotor

La actividad minera es el principal aliento para el mercado automotriz y la sucursal de **TOYOSA** en la Villa Imperial ha registrado ventas constantes de por lo menos una decena de vehículos por mes en el año 2018, cumpliendo las metas proyectadas a comienzos de año.

“La mayor parte de las empresas a las que vendemos se desenvuelven en actividades mineras, básicamente cooperativas y comercializadores”, señala el gerente regional de la empresa, Oscar Velasco. El 70% de las ventas corresponde a camionetas **Hilux**, y el otro 30% corresponde a **Rav-4**, las series 70 y 200. **Rush** ha empezado a abrirse espacio, lo mismo que **Agya** por el atractivo de carros **Toyota** de precio accesible.

Las cotizaciones internacionales de los minerales, especialmente plomo, plata y zinc, se mantuvieron en buen nivel a lo largo del año y se estima que la situación se prolongará en el próximo tiempo, aunque la situación política y el año electoral remararán en contra.

“Todo lo que extraen los mineros en zinc se va a los costos de producción y exportación y lo que ganan en plomo y plata son sus ingresos directos. Cuando los precios suben, invierten un monto y en un mes lo recuperan y creemos que los precios se mantendrán estables”, explica Velasco.

El sector determinante son los cooperativistas y las comercializadoras de minerales tienen también

buenos ingresos. Estas compran la producción de los cooperativistas y los mineros pequeños, las tratan en sus ingenios y luego las exportan. Debe haber en Potosí medio centenar de comercializadoras. No sólo tratan minerales del Cerro Rico que ya no tiene mucho, pero toda la región está llena de minerales, como sucede en Tupiza, Uyuni y poblaciones cercanas, sin olvidar Porco que es la mina más antigua de Bolivia.

COMIBOL tiene una presencia casi invisible en Potosí, también hay algunas empresas medianas como Sinchi Wayra, pero quienes tienen más movimiento son las comercializadoras y alguna de ellas, la de don Wilfredo Condori, inclusive es dueña del equipo Nacional Potosí, un club de importante

presencia a nivel nacional. Don Wilfredo es un buen cliente de nuestra firma.

La economía está bien en Potosí, la minería da movimiento inclusive a Sucre. **TOYOSA** tiene amplia presencia territorial y la gerencia regional se desplaza con frecuencia a Uyuni, Tupiza y otros lugares para presentarse en licitaciones o entregar vehículos. Hay una importante demanda en los talleres de la empresa.

Nuestros objetivos para el 2019 consisten en vender 12 vehículos al mes e incrementar la venta de servicios en 30% con relación al año pasado. Tenemos también la meta de mejorar nuestro *showroom* y tratar de comprar un inmueble propio.



23 EL DIRECTORIO



Llegó la era del **Rush**.



Director Luis Beccar

El año 2018 no fue alentador. Hubo matices en la economía por varios aspectos, pero lo sobresaliente, además del enfriamiento de la economía, es la mayor competencia en el rubro automotriz con el ingreso de marcas chinas y nuevos modelos japoneses.

En la vía de buscar formas creativas a los desafíos del mercado, una buena alternativa fue la llegada del **Rush** y el **Agya** con precios muy competitivos y para 2019 se proyecta el relanzamiento de la **Rav-4**, vehículo *Premium* de **Toyota** para un segmento de la población. También la **Hilux** está renovada tecnológicamente y el **Corolla** con un precio más competitivo.

El Alto tuvo un repunte en ventas, se va formalizando con muchas empresas de manufactura y transacciones. Se nota su importancia en la economía del país, además de ofrecer una salida más fácil hacia Arica o Iquique. Después de lo sucedido con el fallo de La Haya, creo que hay un impulso del gobierno en el tema de Ilo-Matarani y puede ser otra alternativa para el comercio internacional.

En Bolivia recién estamos experimentando lo de otras capitales como Bogotá, Lima o Buenos Aires con muchos vehículos y crecimiento poblacional significativo. Se debe buscar alternativas más viables como en China, Japón o Europa. Este es un tema de políticas públicas, controlando los vehículos que ingresan al país y cortando de raíz el contrabando.

Tenemos la representación de **Toyota**, el fabricante más importante del planeta que privilegia el tema tecnológico, fundamental en nuestra vida diaria, con inteligencia artificial, teléfonos smart o redes sociales. La tecnología ha cambiado la vida de una forma extraordinaria, con automóviles que no necesitan llaves para encenderlos, más cuidado al medio ambiente, cámaras de retrovisor, guiñadores con pantallas sensitivas de alarma; en breve los carros se estacionaran solos.

El directorio está conforme con la forma en que se administra la empresa con la presidencia de **TOYOSA** en Santa Cruz. El mundo va hacia la descentralización, cada sector debe tener autonomía como condición para que los logros de las partes multiplique el éxito global.



Director Xavier Iturralde

2018 fue un año negativo en muchos aspectos, pero en la última reunión de directorio hemos visto también muchos aspectos positivos. Los aspectos negativos son atribuibles al momento económico nacional; el país ha dejado de percibir el mismo monto de recursos por sus exportaciones de hace cinco años, en consecuencia la gente no tiene el mismo dinero de antes en el bolsillo y hay que adecuarse a la nueva situación.

Nuestro principal problema era 1) el poco fomento a las actividades económicas y 2) el contrabando de los “autos grises”. Sólo Tarapacá (Chile) importa dos mil millones de dólares en autos de segunda mano no aptos para las condiciones de Bolivia.

Las firmas importadoras hicieron causa común, logrando que el gobierno emitiera un nuevo decreto, el 3445 del 1º de julio de 2018, estableciendo que solamente las empresas que estén vinculadas directamente con las fábricas podrán comercializar vehículos y esto

evidentemente cambió la figura.

Por otro lado, **TOYOSA** dio tres pasos adecuados: a) incursionar en un segmento del mercado inédito, el de vehículos de precio moderado; b) reducir los beneficios por la comercialización de sus otros vehículos y c) reducir gastos.

El **Agya** cuesta 13.400 dólares y el **Rush** 29.000 dólares. De golpe vendimos cuatrocientas unidades del primero y sobrepasamos los mil pedidos del segundo.

Además el **Rav-4** ha sido readaptado a un precio menor lo cual ha motivado a que la gente lo compre, lo mismo que el **Corolla**. Y los gastos administrativos que habían subido en el último decenio, se redujeron o se mantuvieron en el mismo nivel, congelándose las inversiones.

El resultado fue que hemos logrado un crecimiento importante que nos permite encarar el futuro con suficiente confianza.



24 EL SINDICO

Orlando Tejada

El informe sobre el estado de la empresa es satisfactorio. 2018 fue uno de los mejores años para **Toyosa**, no en márgenes de utilidad sino de disciplina, de mejor organización y de encuentro con la realidad objetiva del mercado. Fue un año de ajuste que se cumplió por la conducción del Presidente Edwin Saavedra Toledo y la constancia de Gerónimo Meleán. Lo que se ha conseguido con la paulatina disminución de nuestro pasivo fue un ajuste que no se reflejará en una gestión, sino en las futuras gestiones. Tenemos una empresa saneada, más sólida, con un futuro asegurado.

Logramos en 2018 el 12% de participación en el mercado porque tuvimos éxito al

competir con vehículos más pequeños. Con el **Rush** hicimos tambalear a la competencia y tenemos pedidos concretados hasta el próximo año. El país está entrando a un periodo de desaceleración económica, pero **TOYOSA** supo acomodarse a la situación con sus nuevos modelos competitivos y el fortalecimiento de la post-venta, previendo que en el proceso de desaceleración, la gente preferirá hacer mantenimiento a sus vehículos, entonces repuestos y servicios serán los que generarán beneficios.

El manejo financiero fue adecuado. La banca es regulada por el Estado, por lo tanto, nos han obligado a "bolivianizar" nuestras ventas. Para nosotros comprar

divisas en moneda dura no nos resulta problemático porque nuestras obligaciones son en moneda extranjera. Lo que nos favoreció fue trabajar con tasas bancarias de preferencia, porque la tasa comercial es más elevada. La ventaja de nuestros créditos en la venta de vehículos, ha sido el rango del crédito productivo.

El gran reto era la post venta y Edwin Saavedra Mendizábal lo encaró con mucho éxito. La empresa ha cubierto los estándares de satisfacción al cliente, con un manejo científico entre los tiempos y los movimientos. Descartada (al menos en la norma) la presencia de los “carros grises”, hemos pedido en Directorio ampliar el universo de atención ya no sólo a los vehículos que vendemos, sino a todos en general. Y lo mismo sucederá con la provisión de repuestos; ella está bien sistematizada y la venta de repuestos será el segundo pilar económico que tendrá **TOYOSA**. Es absurdo que un importador local en Santa Cruz venda casi 30 millones de dólares al año siendo nosotros los dueños del mercado.

La Sindicatura cree que Marketing está haciendo un trabajo adecuado, con campañas interesantes y sostenidas empleando a plenitud las redes sociales y la informática. La imagen comercial de la empresa es inmejorable y fue acertado el lanzamiento de **Rush** y **Agya**, así como la campaña por los 50 años de **Hilux**.

Vemos con agrado que Control Interno está ocupando ya el sitio estratégico que debe tener toda empresa corporativa y el manejo de Erika M. de Saavedra es adecuado y constante, lo mismo que en el asentamiento definitivo de la marca **Lexus**.

Santa Cruz es el motor económico del país y la presencia allí de nuestra Presidencia respaldó a la empresa y pasamos a liderar las políticas de venta, atención al cliente y venta de repuestos.

Antes el domicilio legal estaba en La Paz y vimos que la decisión que tomó don Edwin de trasladar la gerencia y la presidencia a Santa Cruz, fue muy inteligente porque era un mercado que lo estábamos descuidando. La gerencia de La Paz es muy dinámica. El Alto es otro lugar maravilloso por su expansión económica. Cochabamba es la plaza más antigua, pero difícil, aunque tenemos un gerente joven que tiene claros los objetivos planteados por la empresa

A nivel global, Edwin Saavedra Toledo establece las directrices y las ejecuta Gerónimo Melean, quien maneja la parte financiera que está en La Paz, donde está la mayoría de los bancos con los que trabajamos, así como las instituciones normativas y el Directorio de **TOYOSA**. La Sindicatura radica en Cochabamba. El Directorio es el espacio donde son evaluadas las distintas gerencias en sus movimientos económicos trimestrales.

El eje Santa Cruz / Cochabamba / La Paz trabaja en estrecha coordinación.

En la última reunión de directorio hemos planteado para 2019 una racionalización de gastos, una propuesta para la política de ventas y un reenfoque en cuanto a repuestos y servicios.

Trabajamos mancomunados en la idea de que la marca **Toyota** es reconocida en todo el mundo, sostenemos que “**por algo es Toyota**” y creemos firmemente que al difundir los mejores vehículos fabricados en el mundo es un acto de servicio a Bolivia.

Santa Cruz, 29 de Marzo de 2 019

Señores
ACCIONISTAS Y DIRECTORES DE TOYOSA S.A.
Presente.-

REF.: INFORME DE LA SINDICATURA

De mi consideración:

Cumpliendo el mandato conferido por el inciso 5) del artículo 335 del Código de Comercio y ejercitando la función de Sindico de la Sociedad he procedido a revisar: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Cambios en el Patrimonio Neto, Cambios en la Situación Financiera, Flujo de Efectivo y la Memoria anual de la Sociedad **TOYOSA S.A.**

El Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Cambios en el Patrimonio Neto, Cambios en la Situación Financiera y Flujo de Efectivo, han sido elaborados por la Gerencia General y Gerencia Financiera de la Sociedad y posteriormente fueron sujetos a una revisión por la firma de Auditores Externos Independientes **TUDELA & TH CONSULTING GROUP S.R.L.**, empresa que ha dictaminado sin salvedades u observaciones. Durante la gestión fiscal 2.018.

En virtud de los antecedentes mencionados el suscrito Síndico, dictamina para que los señores Accionistas y Directores aprueben: Balance General, Estado de Ganancias y Pérdidas, Cambios en el Patrimonio Neto, Cambios en la Situación Financiera, Flujo de Efectivo y Memoria Anual de la Sociedad **TOYOSA S.A.**

Sin otro particular me despido, atentamente.


Lc. Orlando Tejada Ferrufino
SÍNDICO TOYOSA S.A.

25 ESTADOS FINANCIEROS



INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A los señores
Directores y Accionistas de
TOYOSA S.A.
Presente.-

Opinión

Hemos auditado los estados financieros de la Sociedad **TOYOSA S.A.**, que comprenden el balance general al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el estado de ganancias y pérdidas, evolución del patrimonio neto y de flujo de efectivo correspondiente al ejercicio terminado en esas fechas, así como las notas explicativas de los estados financieros que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

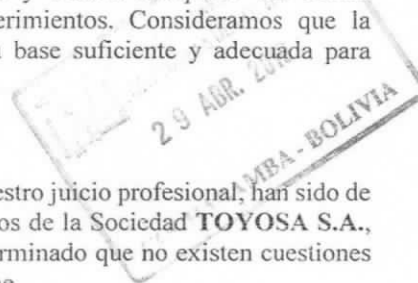
En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación patrimonial y financiera de la Sociedad **TOYOSA S.A.** al 31 de diciembre de 2018 y 2017, así como su resultado y flujo de efectivos correspondiente al ejercicio terminado en esa fecha, de conformidad con Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Bolivia. Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección "*Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros de nuestro informe*". Somos independientes de la Sociedad **TOYOSA S.A.**, de acuerdo con el Código de Ética para Profesionales de Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores, junto con los requerimientos de ética que son aplicables a nuestra auditoría de los Estados financieros en Bolivia y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos. Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Cuestiones clave de la auditoría

Las cuestiones clave de la auditoría son aquellas que, según nuestro juicio profesional, han sido de mayor relevancia en nuestra auditoría de los estados financieros de la Sociedad **TOYOSA S.A.**, por el año terminado el 31 de diciembre de 2018. Hemos determinado que no existen cuestiones clave de auditoría, que se deban informar en el presente informe.



Responsabilidades de la Gerencia y de los responsables del gobierno de la sociedad en relación con los estados financieros

La administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros adjuntos, de conformidad con Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia, y del control interno que la administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros, la administración es responsable de la valoración de la capacidad de la Sociedad para continuar como empresa en funcionamiento, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con la empresa en funcionamiento utilizando el principio contable de empresas en funcionamiento excepto si la administración tiene intención de liquidar la Sociedad o de cesar sus operaciones, o bien no existía otra alternativa.

Los responsables del gobierno de la empresa son responsables de la supervisión del proceso de información financiera de la Sociedad **TOYOSA S.A.**

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de incorrección material, debida a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable, es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría llevada de conformidad con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Bolivia siempre detecte una incorrección material cuando existe. Las incorrecciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros tomados en su conjunto.

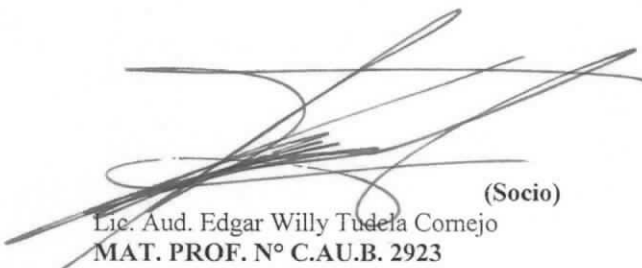
Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en Bolivia, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y valoramos los riesgos de incorrección material en los estados financieros, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una incorrección material debido a fraude es más elevado que en el caso de una incorrección material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la vulneración del control interno.
- Obtuvimos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función a las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Sociedad.
- Evaluamos la adecuación de las políticas contables y la correspondiente información revelada por la empresa.

- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de empresa en funcionamiento y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la entidad para continuar como empresa en funcionamiento. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada. Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la entidad deje de ser una entidad en funcionamiento.
- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Comunicamos a los responsables del gobierno de la Sociedad y a la Administración de la Empresa en relación con, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificada y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

TUDELA & TH CONSULTING GROUP S.R.L.



(Socio)
Lic. Aud. Edgar Willy Tudela Comejo
MAT. PROF. N° C.A.U.B. 2923
MAT. PROF. N° C.A.U.L.P. 387

La Paz - Bolivia
Marzo 29, 2019

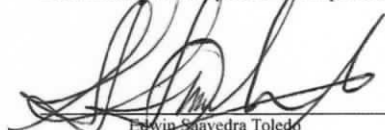


TOYOSA S.A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Expresado en Bolivianos)

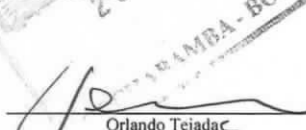
NIT : 1030029024

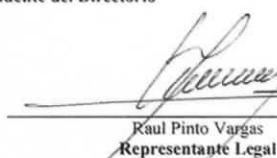
	Nota	2018	2017 (Reexpresado)
ACTIVO CORRIENTE			
Disponibilidades	3	29.842.015	25.512.584
Inversiones Temporarias	2.4 f) y 4	1.498.144	3.347.818
Cuentas comerciales por cobrar	2.4 b) y 5	205.550.476	163.320.790
Anticipos a Proveedores	6	130.674.878	85.576.721
Otras cuentas por cobrar	7 y 19	446.154.539	397.442.038
Inventarios	2.4 d) y 8	406.352.221	410.550.601
Gastos pagados por anticipado		14.641.437	18.542.380
Total activo Corriente		1.234.713.710	1.104.292.932
ACTIVO NO CORRIENTE			
Otras cuentas por cobrar	7	149.503.579	126.635.929
Inversiones permanentes	9	385.054	403.240
Activo Fijo	2.4 g) y 10	391.968.047	374.360.145
Uso de Marca	2.4 h)	-	928.658
Otros Activos	2.4 i) y 11	2.655.136	3.718.721
Total Activo no Corriente		544.511.816	506.046.693
TOTAL ACTIVO		1.779.225.526	1.610.339.625
PASIVO Y PATRIMONIO NETO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas comerciales por pagar	12	113.972.017	87.477.619
Deudas bancarias y financieras	13	530.748.715	403.929.515
Deuda por Emisión de Valores	14	129.907.096	87.643.965
Anticipos de Clientes	16	66.503.570	64.825.671
Deudas fiscales y sociales	17	61.291.576	45.973.368
Otras cuentas por pagar	18	13.890.064	23.663.386
Ingresos diferidos	2.4 j)	41.699	66.985
Total Pasivo Corriente		916.354.737	713.580.509
PASIVO NO CORRIENTE			
Deudas bancarias y financieras	13	8.935.400	14.190.686
Deuda por Emisión de Valores	14	169.242.000	215.335.168
Otros Prestamos	15	1.306.411	1.847.897
Provisión para indemnizaciones	2.4 k)	18.441.142	16.311.583
Otras cuentas por pagar	18 y 19	60.269.110	51.084.994
Total pasivo no corriente		258.194.063	298.770.328
Total Pasivo		1.174.548.800	1.012.350.837
PATRIMONIO NETO			
Capital	20	408.499.000	404.994.000
Ajuste de Capital	2.4 k)	148.632.904	148.613.519
Reserva legal	2.4 k) y 21	20.776.760	19.895.981
Ajuste de reservas patrimoniales	23	8.250.281	8.245.750
Resultados Acumulados		18.517.781	16.239.538
Total patrimonio neto		604.676.726	597.988.788
Total pasivo y patrimonio neto		1.779.225.526	1.610.339.625
CUENTAS DE ORDEN			
Valores en garantía	2.4 n)	27.792.413	28.461.089

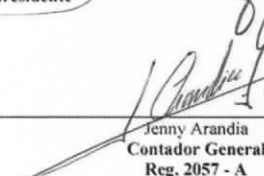
Las notas 1 a 28 que se acompañan, forman parte integrante de los estados financieros.


 Edwin Saavedra Toledo
 Presidente del Directorio


 Gerónimo Melcan
 Vicepresidente


 Orlando Tejada
 Sindico


 Raul Pinto Vargas
 Representante Legal


 Jenny Arandia
 Contador General
 Reg. 2057 - A

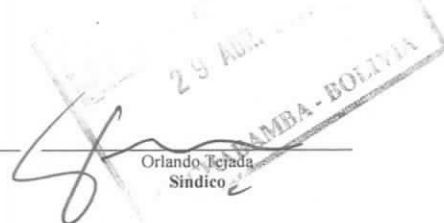
TOYOSA S.A.
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Expresado en Bolivianos)

	<u>2018</u>	<u>2017</u> <u>(Reexpresado)</u>
Venta de vehículos y repuestos local	954.071.424	805.264.520
Venta de vehículos y repuestos zona franca	2.633.577	936.753
Venta de Aceites y grasas	229.489	2.747.741
Venta de servicios	71.825.532	86.394.094
Total Ventas	1.028.760.022	895.343.108
Costo de ventas	(782.898.332)	(657.408.687)
Utilidad bruta	245.861.690	237.934.421
Gastos de Administración	(72.189.036)	(69.060.819)
Gastos de Comercialización	(83.935.129)	(80.436.735)
Gastos financieros	(61.327.930)	(53.012.692)
Depreciaciones, Amortizaciones y Castigos	(7.909.929)	(10.019.328)
Impuestos, tasas y patentes	(44.823.684)	(37.924.286)
Utilidad/ Pérdida Operativa	(24.324.018)	(12.519.439)
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
Diferencia de Cambio	(1.881.595)	(1.153.328)
Otros Ingresos	41.996.677	23.612.861
Multas y accesorios fiscales	(6.155.474)	(7.686.415)
Ingresos Financieros	-	-
Ajuste por inflación y tenencia bienes	1.094.019	3.925.333
Ajuste de gestiones anteriores	(493.313)	1.377.807
Utilidad neta del ejercicio	10.236.296	7.556.819
Constitución Reserva Legal 5%	511.815	-
Utilidad Neta después de Reserva Legal	9.724.481	7.556.819

Las notas 1 a 28 que se acompañan, forman parte integrante de los estados financieros.

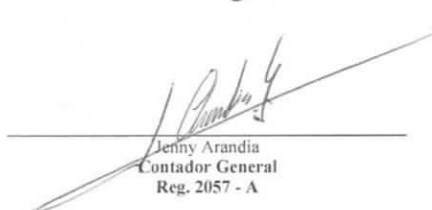

 Edwin Saavedra Toledo
 Presidente del Directorio


 Gerónimo Melean
 Vicepresidente


 Orlando Tejada
 Síndico

29 ABR 2019
 LAMBA - BOLIVIA


 Raúl Pinto Vargas
 Representante Legal


 Jenny Arandia
 Contador General
 Reg. 2057 - A

TOYOSA S.A.
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO
POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Expresado en Bolivianos)


	Capital Bs	Ajuste del capital Bs	Reserva legal Bs	Ajuste de Reservas patrimoniales Bs	Resultados acumulados Bs	Total patrimonio neto Bs
Saldo al 31 de diciembre de 2017	394.729.000	148.456.978	19.124.179	8.233.922	24.743.018	595.287.097
Aumento de capital de acuerdo con Acta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 31 de mayo de 2017	10.265.000	156.541	-	-	(10.511.972)	(90.431)
Constitución de Reserva Legal	-	-	771.802	-	(790.371)	(18.569)
Distribución de Utilidades	-	-	-	-	(4.505.080)	(4.505.080)
Ajuste por inflación	-	-	-	11.828	(252.876)	(241.048)
Utilidad neta del ejercicio	-	-	-	-	7.556.819	7.556.819
Saldo al 31 de diciembre de 2017 (reexpresado)	404.994.000	148.613.519	19.895.981	8.245.750	16.239.538	597.988.788
Constitución de Reserva Legal	-	-	368.964	-	(368.964)	-
Actualización de la reserva legal	-	-	-	4.531	(4.531)	-
Distribución de utilidades	-	-	-	-	(3.505.312)	(3.505.312)
Actualización de la distribución de utilidades	-	-	-	-	(43.046)	(43.046)
Aumento de capital de acuerdo con Acta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 31 de mayo de 2018	3.505.000	-	-	-	(3.505.000)	-
Actualización del aumento de capital	-	19.385	-	-	(19.385)	-
Utilidad neta del ejercicio	-	-	-	-	10.236.296	10.236.296
Constitución de Reserva Legal 2018	-	-	511.815	-	(511.815)	-
Saldo al 31 de diciembre de 2018	408.499.000	148.632.904	20.776.760	8.250.281	18.517.781	604.676.726

Las notas 1 a 28 que se acompañan, forman parte integrante de los estados financieros.

 Esteban Saavedra Toledo
 Presidente del Directorio

 Jerónimo Melian
 Vicepresidente

 Orlando Tejada
 Sindico

 Raúl Pinto Vargas
 Representante Legal

 Jéssy Arandia
 Contador General
 Reg. 2057 - A



0000009
 NIT : 1030029024

0000010

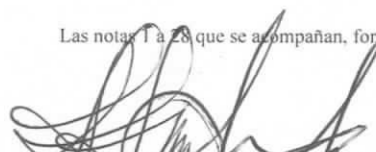
7


NIT : 1030029024

TOYOSA S.A.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Expresado en Bolivianos)

	<u>2018</u>	<u>2017</u> <u>(Reexpresado)</u>
Flujo de efectivo de actividades operación		
Utilidad neta del ejercicio	10.236.296	7.556.819
Cargos (Abonos) a resultados que no generan movimiento de efectivo		
Depreciación y amortización de activo fijo	11.049.350	12.382.301
Amortización de activo intangible	1.140.993	2.321.125
Previsión para incobrables comerciales y otros por cobrar	(3.205.290)	7.320.758
Previsión por desvalorización de inventarios	(1.388.907)	3.537.666
Intereses bancarios y bonos	7.116.523	4.950.374
Previsión para indemnizaciones	5.270.092	3.877.450
Reexpresión monetaria	(43.046)	-
	<u>30.176.011</u>	<u>41.946.493</u>
Cambios en activos y pasivos		
(Aumento) en cuentas por cobrar comerciales	(39.024.396)	(34.684.215)
(Aumento) en otras cuentas por cobrar	(48.712.501)	(39.179.521)
Disminución en inventarios	5.587.287	221.128.790
(Disminución) en otras cuentas por pagar	(22.867.650)	-
Disminución en gastos pagados por anticipados	3.900.943	5.591.070
Aumento (Disminución) en cuentas por pagar comerciales	26.494.398	(47.765.636)
Aumento en anticipos de clientes	1.677.899	13.022.649
(Disminución) en anticipos a proveedores	(45.098.157)	(18.577.921)
Aumento en deudas fiscales y sociales	15.318.208	7.045.188
(Disminución) en otras cuentas por pagar	(9.773.322)	(36.605.983)
(Disminución) Aumento en Ingresos diferidos	(25.286)	36.573
Aumento en otras cuentas por pagar	9.184.116	-
Pago de indemnizaciones	(3.140.533)	(3.762.562)
Total flujo de efectivo originado en actividades operativas	<u>(76.302.983)</u>	<u>108.194.925</u>
Flujo de efectivo de actividades de inversión		
Disminución en inversiones temporarias	1.849.674	73.040
Disminución en inversiones permanentes	18.186	11.944
(Aumento) neto de activo fijo, uso de marca y otros activos	(27.806.002)	(9.471.668)
Total flujo de efectivo (aplicado a) actividades de inversión	<u>(25.938.142)</u>	<u>(9.386.684)</u>
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento		
Pago de dividendos	(3.505.312)	(4.589.588)
Aumento (Disminución) en financiamientos bancarios	113.905.905	(133.318.977)
(Disminución) Aumento en financiamiento por emisión de bonos	(3.830.037)	48.089.809
Total flujo de efectivo originado en (aplicado a) actividades de financiamiento	<u>106.570.556</u>	<u>(89.818.756)</u>
Aumento (Disminución) de efectivo durante el ejercicio	<u>4.329.431</u>	<u>8.989.485</u>
Disponibilidades al inicio del ejercicio	<u>25.512.584</u>	<u>16.523.099</u>
Disponibilidades al cierre del ejercicio	<u>29.842.015</u>	<u>25.512.584</u>

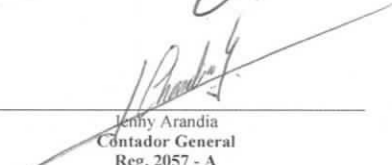
Las notas 1 a 28 que se acompañan, forman parte integrante de los estados financieros.


 Edwin Saavedra Toledo
 Presidente del Directorio


 Gerónimo Melean
 Vicepresidente


 Orlando Tejaña
 Sindico


 Raul Pinto Vargas
 Representante Legal


 Jenny Arandia
 Contador General
 Reg. 2057 - A

TOYOSA S.A.
LA PAZ – BOLIVIA

NIT : 1030029024

**NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 y 2017**

NOTA 1: NATURALEZA Y OBJETIVOS DE LA SOCIEDAD

La Sociedad fue constituida mediante Escritura Pública N° 226/81 de fecha 9 de octubre de 1981, como una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Posteriormente, mediante Escritura Pública N° 726/92, de fecha 1° de diciembre de 1992, modificó su estructura jurídica, transformándose en una Sociedad Anónima, bajo la razón social de "TOYOSA S.A.

La Sociedad tiene como objeto principal, dedicarse al comercio en general, realizar importaciones exportaciones, representaciones de vehículos, electrónicos, repuestos y mercadería en general, efectuar transporte o porteo de carga internacional, dentro y fuera de la República, realizar todos los actos de comercio y demás actos civiles, administrativos y procesales.

NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES

2.1 Base de preparación de los estados financieros

Los presentes estados financieros han sido preparados de acuerdo con Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Bolivia, las que han sido aplicadas consistentemente con relación al ejercicio anterior.

Las normas de contabilidad más significativas aplicadas por la Sociedad son las siguientes:

2.2 Estimaciones contables

La preparación de los estados financieros, de acuerdo con las mencionadas normas, requiere que la gerencia de la Sociedad realice estimaciones que afectan los montos de los activos y pasivos a la fecha de los estados financieros, así como los montos de ingresos y gastos del ejercicio. Los resultados reales podrían ser diferentes de las estimaciones realizadas. Sin embargo, estas estimaciones fueron realizadas en estricto cumplimiento del marco contable vigente. La gerencia considera que las estimaciones utilizadas son razonables.

NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES (Cont.)**2.3. Consideración de los efectos de la inflación**

El Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores y Contadores Públicos de Bolivia, en fecha 8 de septiembre de 2007, ha emitido la Norma de Contabilidad N° 3 (revisada), que establece la suspensión del ajuste de estados financieros en moneda constante, para los ejercicios que empiezan a partir del 1° de octubre de 2007.

Por otra parte, la Resolución CTNAC 01/2008 emitida por el Consejo Técnico Nacional de Auditoría y Contabilidad del Colegio de Auditores o Contadores Públicos de Bolivia el 11 de enero de 2008, establece que a partir del 1° de enero de 2008 los estados financieros deberán ajustarse a moneda constante utilizando como índice de reexpresión la Unidad de Fomento a la Vivienda (UFV) publicada por el Banco Central de Bolivia.

Desde el 1° de enero de 2008, la Sociedad, en aplicación de la Norma Contable N° 3 revisada y modificada y de la Resolución CTNAC 01/2008, ha ajustado por inflación sus estados financieros utilizando como índice de reexpresión la Unidad de Fomento a la Vivienda (UFV). La UFV al 31 de diciembre de 2018 y 2017 es de Bs2,29076 y Bs2,23694, respectivamente.

2.4 Criterios de valuación**a) Moneda extranjera**

Los activos y pasivos en moneda extranjera se valúan a los tipos de cambio vigentes a la fecha de cierre de cada ejercicio. Las diferencias de cambio resultantes de este procedimiento se registran en la cuenta de resultados "Diferencia de cambio".

b) Cuentas por cobrar comerciales

Los saldos de las cuentas por cobrar comerciales, corresponden a importes generados por la venta de vehículos, repuestos y servicios a crédito, de acuerdo a los contratos suscritos individualmente.

c) Previsión para cuentas incobrables

La previsión para cuentas incobrables regulariza los saldos de cuentas por cobrar comerciales que la Sociedad considera en mora al 31 de diciembre de 2018 y 2017, el criterio de previsión adoptado por la Sociedad para las cuentas por cobrar comerciales en mora es el siguiente:

Días antigüedad		Previsión
Desde	Hasta	
-	90	0%
91	180	30%
181	270	45%
271	360	60%
361	720	75%
721	1.080	90%
1.081	-	100%

La previsión por Bs12.462.486 y Bs33.516.198 (reexpresado), al 31 de diciembre de 2018 y 2017, respectivamente, es considerada suficiente para cubrir aquellos créditos de dudosa recuperabilidad.

NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES (Cont.)

NIT : 1030029024

2.4 Criterios de valuación (Cont.)**d) Inventarios**

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la cuenta inventarios registra las existencias en almacenes y en zona franca (inventarios en tránsito), compuestas por vehículos, repuestos, llantas, baterías y otras existencias que se encuentran valuadas al costo actualizado.

e) Previsión para desvalorización de inventarios

La previsión para desvalorización de inventarios ha sido calculada en función a la antigüedad de los ítems de vehículos, repuestos y accesorios, en base a la antigüedad de los mismos, es decir que aquellos que superen los 8 y 10 años de antigüedad son provisionados en un 50% y 100% respectivamente.

f) Inversiones

- **Inversiones temporarias:** Corresponden a depósitos a plazo fijo en instituciones financieras del país, que están registrados a su valor nominal más los respectivos productos devengados, las inversiones en fondos de inversión abiertos, están valuadas al valor cuota determinado por el administrador del Fondo de Inversión al cierre de cada ejercicio.

Inversiones permanentes:

- **Acciones telefónicas:** Corresponden a certificados de aportación telefónica en: Cooperativa de Teléfonos Automáticos La Paz Ltda., Cooperativa de Teléfonos Automáticos Santa Cruz S.A., Cooperativa Mixta de Teléfonos Cochabamba y Cooperativa de Teléfonos Oruro, los cuales se encuentran valuados a su costo de adquisición. La Sociedad ha constituido una previsión por valuación a valores de mercado.
- **Inversiones en instituciones:** Está compuesta por dos acciones en el Country Club de la ciudad de Cochabamba, las mismas que se encuentran valuadas a su valor nominal.

g) Activo fijo

La Sociedad ha efectuado una revalorización técnica de sus activos fijos existentes al 31 de diciembre de 1995 y una revalorización de algunos de sus terrenos al 31 de diciembre de 2006. Dichos activos fijos se exponen a valores determinados por los revalúos practicados por peritos independientes a esas fechas, valuados según lo mencionado en la Nota 2.2, menos la correspondiente depreciación acumulada que es calculada por el método de línea recta aplicando tasas anuales suficientes para extinguir los valores al final de las vidas útiles estimadas por los peritos independientes.

NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES (Cont.)**2.4 Criterios de valuación (Cont.)****g) Activo fijo**

Las incorporaciones posteriores al 31 de diciembre de 1995, están valuadas a su costo actualizado, según lo mencionado en la Nota 2.2, menos la correspondiente depreciación acumulada que es calculada por el método de línea recta aplicando tasas anuales suficientes para extinguir los valores al final de su vida útil estimada.

El valor en libros y la depreciación acumulada de los activos fijos vendidos o retirados se descargan de las respectivas cuentas, y la ganancia o pérdida resultante se atribuye a los resultados del ejercicio en el que se incurren.

Los gastos de mantenimiento, reparaciones, renovaciones y mejoras que no extienden la vida útil de los bienes son cargados a los resultados del ejercicio en el que se incurren. El valor de los bienes de uso considerados en su conjunto, no supera el valor de mercado.

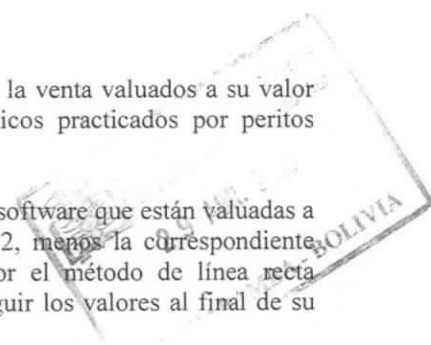
h) Uso de marca

Registra el costo incurrido por la Sociedad para constituirse en "representante único autorizado" para comercializar: a) La marca "Toyota" en Bolivia, en base al contrato de representación suscrito con Toyota Motors Corporation de Japón por US\$ 1.000.000. Se valúa por el valor de costo del contrato suscrito, menos la correspondiente amortización acumulada, calculada por el método de línea recta, que será aplicada en un período de 20 años.

i) Otros activos

Incluye maquinaria y equipo, disponibles para la venta valuados a su valor neto de realización en base a informes técnicos practicados por peritos independientes.

Adicionalmente, este rubro incluye licencias y software que están valuadas a su costo, según lo mencionado en la Nota 2.2, menos la correspondiente amortización acumulada que es calculada por el método de línea recta aplicando tasas anuales suficientes para extinguir los valores al final de su vida útil estimada.



NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES (Cont.)

NIT : 1030029024

2.4 Criterios de valuación (Cont.)**j) Previsión para indemnizaciones**

Se constituye para todo el personal por el total del pasivo devengado al cierre de cada ejercicio. De acuerdo con las disposiciones legales vigentes, transcurridos noventa días de antigüedad en su empleo, el personal es acreedor a la indemnización equivalente a un mes de sueldo por año de servicio.

k) Patrimonio neto

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Sociedad ajusta el total del patrimonio neto en base a lo dispuesto por la Norma de Contabilidad N° 3 (revisada) del Colegio de Auditores de Bolivia, actualizándolo en función de la variación en la cotización oficial de la Unidad de Fomento a la Vivienda respecto al boliviano. El ajuste correspondiente a las cuentas de Capital y Reservas se registra en las cuentas patrimoniales "Ajuste de capital" y "Ajuste de reservas patrimoniales", mientras que el ajuste correspondiente a los resultados acumulados queda expuesto bajo esa denominación. La contrapartida de estos ajustes se refleja en la cuenta de resultados "Ajuste por inflación y tenencia de bienes".

l) Reconocimiento de ingresos

Los ingresos provenientes de las ventas de vehículos, repuestos, se reconocen en el momento de la transferencia o entrega del bien al cliente.

Los ingresos provenientes de los servicios prestados se reconocen al momento de concluir la prestación del servicio.

Los ingresos por ventas de vehículos, repuestos y servicios se exponen netos de impuestos.

m) Resultados del ejercicio

La Sociedad determina los resultados al 31 de diciembre de 2018 y 2017 de acuerdo con lo dispuesto por la Norma de Contabilidad N° 3 (revisada) del Colegio de Auditores de Bolivia, reexpresando en moneda constante el valor de cada una de las líneas del estado de resultados utilizando como índice de reexpresión la Unidad de Fomento a la Vivienda (UFV). En la cuenta "Ajuste por inflación y tenencia de bienes", se expone el resultado neto por exposición a la inflación durante el ejercicio.

NOTA 2: PRINCIPIOS CONTABLES (Cont.)

NIT : 1030029024

2.4 Criterios de valuación (Cont.)**n) Valores en garantía**

El rubro registra: boletas bancarias otorgadas en garantía a favor de terceros, valuadas a su valor nominal actualizado en función a la variación del tipo de cambio del dólar estadounidense respecto al boliviano.

NOTA 3: DISPONIBILIDADES

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
		Bs
Caja en moneda nacional	9.271.372	501.468
Caja en moneda extranjera	174.014	56.036
Caja en yenes	158	162
Fondo fijo	63.000	25.306
Bancos en moneda nacional	13.149.885	18.663.237
Bancos en moneda extranjera	7.183.586	6.266.375
	<u>29.842.015</u>	<u>25.512.584</u>

NOTA 4: INVERSIONES TEMPORARIAS

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
		Bs
Depósitos a plazo fijo	1.405.591	2.064.535
Fondos de inversión	92.553	1.283.283
	<u>1.498.144</u>	<u>3.347.818</u>

NOTA 5: CUENTAS COMERCIALES POR COBRAR

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
		Bs
Clientes	34.182.132	38.822.189
Clientes por cobrar con garantía	112.478	116.609
Clientes por pedido	181.446.796	155.571.981
	<u>215.741.406</u>	<u>194.510.779</u>
Clientes en mora	2.271.556	2.326.209
	<u>218.012.962</u>	<u>196.836.988</u>
Provisión para cuentas incobrables	(12.462.486)	(33.516.198)
	<u>205.550.476</u>	<u>163.320.790</u>

NOTA 6: ANTICIPO A PROVEEDORES

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	<u>Bs</u>	(Reexpresado)
		<u>Bs</u>
Toyota Tsusho Corporation	355.264	363.811
Hossen Constructora S.A.	1.337.870	1.370.059
Kimura Unity Co. Ltd.	324.316	332.119
Bulacia Marco (Dakar)	573.611	587.412
Hino Motors Intern.(Usa) Inc.	332.254	271.697
Cia Chilena de Navegación Interoceánica S.A.	45.739	46.839
Bisbardis Yañez Nick Hemispheria	104.400	106.912
Toyota Do Brasil Ltda.	636.057	642.193
Toyota Motor Corporation	2.231.104	2.068.606
Denso Do Brasil Ltda.	6.471	6.627
Paz de Richter Verónica	10.001.748	10.242.387
Mitsui & Co. Ltda (repuestos)	3.977.322	2.958.186
Fastcare Company Limited China	23.107	23.663
Toyota Argentina (repuestos)	138.481	179.841
Toyota Motor Asia Pacific Ltd.	3.350.843	306.350
Toyota Tsusho America Inc.	188.904	191.379
TT Newwork Integration Asia PTE Ltda.	102.632	82.308
Flores Peña Saul	19.965.083	20.445.436
Sanchez Castro Julio Alberto	1.628.779	1.667.967
Japan Racing Management Co., Ltda.	695.091	648.017
Yamaha Motor Co. Ltda China	2.177.854	371.084
Volvo Construction Equipment NA	643.763	489.284
Casa de Campo S.A.	7.874.603	8.062.957
Superpolo S.A.	608.304	622.940
T. Chatani & Co., Ltd. Tokyo-Japon	486	498
Bolinox S.R.L.	507.786	165.909
CTR Group S.A.	331.876	48.838
Yamaha motor Powered Products co., ltd. Japan	320.681	328.396
Inversiones ocoro s.a.	3.277.918	2.507.274
Toyota argentina (vehículos)	30.736.258	19.789.258
Mitsui & Co. Ltda (vehiculos)	25.408.112	-
Bridgestone Chile S.A.	4.538.540	-
Yamaha motor distrib. latin america, inc repuestos	1.000.661	-
Yamaha	10.228.960	10.648.474
Otros	<u>130.674.878</u>	<u>85.576.721</u>

NOTA 7: OTROS CUENTAS POR COBRAR

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
		Bs
Deudores diversos	146.459.394	107.217.322
Cuentas corrientes con otras empresas	5.104.672	5.227.488
Cuentas corrientes entre sucursales	-	1.364
Cuentas corrientes con empresas relacionadas (ver nota 19)	304.719.199	278.387.179
Cuentas del personal	7.886.394	6.898.019
Impuestos acreditables y otros conceptos	10.313.738	10.945.018
Cuentas por cobrar en mora	2.774.367	2.841.117
	477.257.764	411.517.508
Previsión para cuentas incobrables	<u>(31.103.225)</u>	<u>(14.075.469)</u>
Total porción corriente	446.154.539	397.442.038
Cuentas corrientes con empresas relacionadas (ver nota 19)	72.624.860	74.161.271
Cuentas por cobrar accionistas	51.822.719	52.474.658
Deudores diversos	25.056.000	-
Total porción no corriente	149.503.579	126.635.929
	595.658.118	524.077.967

NOTA 8: INVENTARIOS

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
		Bs
Mercadería en tránsito	147.932.223	66.853.563
Reparaciones en proceso	936.803	1.846.908
Repuestos	53.865.186	55.603.426
Existencias varias	4.857.136	7.253.733
Vehículos en consignación	2.210.763	2.306.450
Vehículos	156.444.841	221.975.518
Maquinaria volvo	4.710.264	19.245.580
Motos	32.637.964	35.679.732
Almacén en planta	4.313.082	4.077.156
Llantas	4.672.892	5.014.926
Electrónicos	109.215	109.215
Baterías	5.212	5.212
Otros en consignación	396.749	353.107
	413.092.330	420.324.526
Previsión para desvalorización de inventarios	<u>(6.740.109)</u>	<u>(9.773.925)</u>
	406.352.221	410.550.601

[Handwritten signature]

NOTA 9: INVERSIONES PERMANENTES

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018 Bs	2017 (Reexpresado) Bs
Acciones telefónicas	604.899	628.374
Otras inversiones	55.680	57.020
	660.579	685.394
Previsión para desvalorización inversiones	(275.525)	(282.154)
	385.054	403.240

NOTA 10: ACTIVO FIJO

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018		2017	
	Valor Original Bs	Depreciación Acumulada Bs	Valor Residual Bs	(Reexpresado) Valor Residual Bs
Terrenos	272.490.777	-	272.490.777	267.851.163
Edificios	62.898.849	(30.243.478)	32.655.371	40.769.219
Muebles y enseres	20.648.546	(14.826.865)	5.821.681	6.766.940
Vehículos	30.844.188	(20.374.558)	10.469.630	15.095.664
Equipos de computación	14.150.729	(12.444.811)	1.705.918	1.824.833
Maquinaria y equipo	41.500.104	(13.573.695)	27.926.409	3.407.903
Herramientas en general	10.638.239	(9.129.397)	1.508.842	2.271.508
Biblioteca	557.580	(555.448)	2.132	4.023
Obras en curso	39.387.287	-	39.387.287	36.368.892
	493.116.299	(101.148.252)	391.968.047	374.360.145

[Handwritten signatures and initials]

[Stamp: COLEGIO MUNICIPAL DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA, 2018, APR. 2018]

NOTA 11: OTROS ACTIVOS

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018		2017	
	Valor Original Bs	Depreciación Acumulada Bs	Valor Residual Bs	(Reexpresado) Valor Residual Bs
Licencias	166.831	-	166.831	152.153
Software	6.195.844	(5.024.838)	1.171.006	1.879.015
Maquinaria pesada	2.225.495	-	2.225.495	2.279.039
Previsión por desvalorización	(908.196)	-	(908.196)	(591.486)
	<u>7.679.974</u>	<u>(5.024.838)</u>	<u>2.655.136</u>	<u>3.718.721</u>

NOTA 12: CUENTAS COMERCIALES POR PAGAR

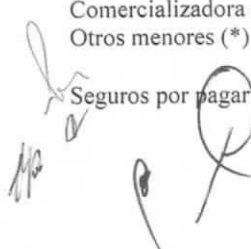
La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018 Bs	2017 (Reexpresado) Bs
PROVEEDORES DEL EXTERIOR		
Toyota Tsusho Corporation	15.059.311	16.828.020
Toyota Motor Corporation	7.391.476	6.113.783
Volvo Construcción Equipment AB	4.061.188	9.037.438
Furukawa Unic Corp Japon	981	1.005
Cía. Chilena de Naveg. Interoceánica S.A. CCNI	1.686.844	1.727.429
MITSUI & CO. LTD.	5.620	5.756
Sinotruk Import & Export Co. Ltd.	4.037	4.134
Volvo Do Brasil Veículos Ltda	13.642	13.970
Volvo Group North America Greensboro	974.477	997.923
Yamaha Motor CO.,LTD. Repuestos Japón	553.851	567.177
Bridgestone Chile S.A.	1.053.290	98.074
Toyota Argentina S.A.	194.764	199.450
Toyota Motor Asia Pacific PTE LTD	22.084.988	-
Toyota Motor Sales	7.519.974	-
Otros	2.015.507	2.604.129
Sub total página siguiente	<u>62.619.950</u>	<u>38.198.288</u>

NOTA 12: CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES (Cont.)

NIT : 1030029024

	2018 <u>Bs</u>	2017 (Reexpresado) <u>Bs</u>
PROVEEDORES LOCALES		
Sub total página anterior	62.619.950	38.198.288
Agencia desp. de aduanas "chaqueña" SRL	5.627	80.999
Import export las lomas LTDA.	3.570	-
Bustamante Rissos Juan Jose	520.942	533.476
Kaizen motors S.R.L.	690.323	839.190
Periodistas asociados televisión	292.772	299.816
Aerosur S.A.	216.744	221.959
Ballon Téllez Gerardo	48.183	49.343
American express pasajes	241.411	226.458
Tarque Vega Saul Francisco transportista internacional (chile)	238.171	88.238
Shogun S.R.L. empresa de seguridad	45.104	71.586
Soza manzanares Leocadia Otilia	70.379	72.072
Editorial amanecer el nuevo día	104.922	107.446
Imagen virtual	763.507	781.877
El deber S.A.	-	5.325
Comser (comercial & servicios S.R.L.)	41.462	42.459
Warrant mercantil santa cruz S.A.	45.447	16.319
Bolinox S.R.L. - productos de acero inoxidable	6.893	7.531
Compañía editora luna llena s.a. - página siete	601.933	445.703
Huayhua Caunalla Hernan Glass tec arquitectura y consultoría	12.899	13.209
Mita Yujra Emilio metal mecánica hnos. mita	58.549	59.958
Admi tv S.A.	96.333	98.650
Agencia despachante de aduana Villaseca oriente SRL.	72.665	277.128
Basf Bolivia	133.632	136.847
Herracruz S.A.	17.656	8.665
Monopol LTDA.	66.776	210.424
Repsol lubricantes y especialidades s.a.	422.442	432.605
Transportes Altair S.A.	902.286	224.875
The wonder savi S.R.L.	120.398	16.536
Delta cargo S.R.L.	132.834	94.593
Turismo balas LTDA.	11.372	11.645
Editorial canelas S.A.	117.316	2
Batallon de seguridad fisica - pol.nacional	48.888	50.064
Groupsaa S.R.L.	1.872	1.916
Tumpar LTDA.	49.208	50.392
Alianza CIA. de seguros y reaseguros s.a.	3.589.118	-
Comercializadora multimedia del sur SRL	1.113.600	-
Otros menores (*)	7.993.631	11.373.799
	18.898.865	16.951.105
Seguros por pagar	32.453.202	32.328.226
	113.972.017	87.477.619

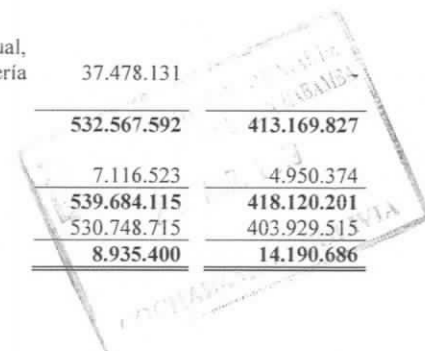


NOTA 13: DEUDAS BANCARIAS

NIT : 1030029024

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018 <u>Bs</u>	2017 (Reexpresado) <u>Bs</u>
BANCO BISA S.A. Varios préstamos bajo línea de crédito, a una tasa de interés de 6.6 por ciento anual. Las operaciones se encuentran garantizadas principalmente por mercadería warrant y bienes inmuebles.	169.139.670	171.882.946
BANCO MERCANTIL SANTA CRUZ S.A. Préstamo a una tasa de interés del 7 por ciento anual, operación que se encuentra garantizada por bienes inmuebles.	61.758.432	21.075.148
BANCO UNIÓN S.A. Varios préstamos a una tasa de interés entre el 5 y el 6 por ciento anual. Las operaciones se encuentran garantizadas principalmente por mercadería warrant y bienes inmuebles.	120.994.756	105.711.024
BANCO ECONÓMICO S.A. Varios préstamos a una tasa de interés entre el 6 y 7 por ciento anual. Las operaciones se encuentran garantizadas principalmente por mercadería warrant y bienes inmuebles.	33.589.364	-
BANCO NACIONAL DE BOLIVIA S.A. Varios préstamos bajo línea de crédito, a una tasa de interés del 6.5 por ciento anual. Las operaciones se encuentran garantizadas principalmente por mercadería warrant y bienes inmuebles.	109.607.239	97.121.726
BANCO DE CRÉDITO DE BOLIVIA S.A. Préstamo a una tasa de interés del 6.5 por ciento anual, operación que se encuentra garantizada por bienes inmuebles.	-	13.272.505
BANCO DO BRASIL S.A. - SUCURSAL BOLIVIA Préstamo a una tasa de interés del 5.5 por ciento anual, operación que se encuentra garantizada por mercadería warrant.	-	4.106.478
BANCO FASSIL S.A. Préstamo a una tasa de interés del 10 por ciento anual, operación que se encuentra garantizada por mercadería warrant.	37.478.131	
Total préstamos bancarios	532.567.592	413.169.827
Más		
Intereses por pagar bancarios	7.116.523	4.950.374
Total préstamos	539.684.115	418.120.201
Menos: deudas a corto plazo	530.748.715	403.929.515
Deudas a largo plazo	8.935.400	14.190.686



NOTA 14: DEUDAS POR EMISIÓN DE VALORES

NIT : 1030029024

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018 <u>Bs</u>	2017 (Reexpresado) <u>Bs</u>
<u>DEUDA POR EMISION DE VALORES - CORTO PLAZO</u>		
BONOS	41.034.000	22.910.263
PAGARES BURSATILES	76.560.000	51.379.940
RENDIMIENTOS POR PAGAR A CORTO PLAZO	12.313.096	13.353.762
	<u>129.907.096</u>	<u>87.643.965</u>
<u>DEUDA POR EMISION DE VALORES - LARGO PLAZO</u>		
BONOS	169.242.000	215.335.168
	<u>169.242.000</u>	<u>215.335.168</u>
<u>DEUDA POR EMISION DE VALORES</u>	<u>299.149.096</u>	<u>302.979.133</u>

- **Programa de Bonos Toyosa I**

En fecha 23 de septiembre de 2011, mediante Acta de Junta Extraordinaria de Accionistas y sus posteriores modificaciones se aprobó la emisión del programa denominado Bonos Toyosa I. El monto total del programa alcanza a Bs70.000.000.

Al 31 de diciembre de 2018, se encuentra vigente la serie TYS-1-E1U-14 por un monto de USD400.000 correspondiente a la emisión 2.

Asimismo, forman parte de dicho Programa las siguientes emisiones vigentes y en circulación:

Bonos Toyosa I - Emisión 3: con fecha de emisión 27 de marzo de 2015 por un total de Bs14.000.000.

- **Programa de Bonos Toyosa II**

En fecha 17 de junio de 2015, mediante Acta de Junta Extraordinaria de Accionistas y sus posteriores modificaciones se aprobó la emisión del programa denominado Bonos Toyosa II. El monto total del programa alcanza a Bs140.000.000.

Al 31 de diciembre de 2018 forman parte de dicho Programa las siguientes emisiones vigentes y en circulación:

Bonos Toyosa I - Emisión 1: con fecha de emisión 29 de junio de 2016 por un total de Bs52.500.000.

Bonos Toyosa I - Emisión 2: con fecha de emisión 28 de octubre de 2016 por un total de Bs70.000.000.

NOTA 14: DEUDAS POR EMISIÓN DE VALORES (Cont.)

NIT : 1030029024

- Programa de Bonos Toyosa III

En fecha 06 de febrero de 2017, mediante Acta de Junta Extraordinaria de Accionistas y sus posteriores modificaciones se aprobó la emisión del programa denominado Bonos Toyosa III. El monto total del programa alcanza a Bs140.000.000.

Al 31 de diciembre de 2018 forman parte de dicho Programa las siguientes emisiones vigentes y en circulación:

Bonos Toyosa I - Emisión 1: con fecha de emisión 27 de septiembre de 2017 por un total de USD10,200,000.00

- Programa de Pagarés Bursátiles Toyosa II

En fecha 22 de agosto de 2017, mediante Acta de Junta Extraordinaria de Accionistas se aprobó la emisión del Programa denominado Pagares Bursátiles Toyosa II, Corto Plazo. El monto total del programa alcanza a Bs140.000.000.

Al 31 de diciembre de 2018, dentro del Programa de Emisión de Pagarés Bursátiles Toyosa I se encuentran vigentes las emisiones N° 1,2,3 por un monto de USD 3,000,000.00 cada una y la emisión N° 4 por un monto de USD 2,000,000.00

1. Relación de Liquidez (RDL)

$$\text{Relacion de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \geq 1$$

- Marzo 2018 RDP = 1.48 (*)
- Junio 2018 RDP = 1.44 (*)
- Septiembre 2018 RDP = 1.39 (*)
- Diciembre 2018 RDP = 1.35

2. Relación de Endeudamiento (RDP)

$$\text{RDP} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}} \leq 2.2$$

- Marzo 2018 RDP = 1.86 (*)
- Junio 2018 RDP = 1.78 (*)
- Septiembre 2018 RDP = 1.83 (*)
- Diciembre 2018 RDP = 1.94



NOTA 14: DEUDAS POR EMISIÓN DE VALORES (Cont.)**3. Relación de Cobertura del Servicio de la Deuda (RCSD)**

$$RCSD = \frac{\text{Activo Corriente} + \text{EBITDA}}{\text{Amortización de capital e intereses}} \geq 1.3$$

- Marzo 2018 RDP = 2.21 (*)
- Junio 2018 RDP = 2.04 (*)
- Septiembre 2018 RDP = 1.99 (*)
- Diciembre 2018 RDP = 1.95

4. Operaciones y saldos con partes relacionadas (OPR)

$$OPR = \frac{\text{Ctas. por cobrar partes relacionadas} - \text{Ctas. por pagar partes relacionadas}}{\text{Patrimonio Neto}} \leq 0.25$$

- Marzo 2018 RDP = 0.21 (*)
- Junio 2018 RDP = 0.22 (*)
- Septiembre 2018 RDP = 0.24 (*)
- Diciembre 2018 RDP = 0.21

(*) Compromisos financieros no auditados y calculados por la Gerencia de la Sociedad sobre estados financieros no auditados

NOTA 15: OTROS PRESTAMOS

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018 <u>Bs</u>	2017 (Reexpresado) <u>Bs</u>
Monseñor Luis Saenz Hinojosa	1.044.000	1.069.118
Porco Ticona Toribio	35.959	36.825
Toledo Vda. de Saavedra Nelly	8.935	510.053
	1.088.894	1.615.996
Mas:		
Intereses por pagar	217.517	231.901
Total otros prestamos	1.306.411	1.847.897
Otros préstamos a largo plazo	1.306.411	1.847.897

NOTA 16: ANTICIPO DE CLIENTES

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
	Bs	Bs
Anticipo de clientes repuestos	8.672.228	7.239.838
Anticipo de clientes vehículos	56.550.528	56.399.363
Anticipo de clientes neumáticos	24.764	26.306
Anticipo clientes por servicios	1.256.050	1.160.164
	<u>66.503.570</u>	<u>64.825.671</u>

NOTA 17: DEUDAS FISCALES Y SOCIALES

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
	Bs	Bs
Seguridad social	475.452	504.265
Otras deudas sociales	10.085.777	6.759.391
Impuestos por pagar	39.104.439	28.134.010
Impuestos y patentes municipales	7.641.113	6.706.490
Remuneraciones por pagar	3.984.795	3.869.212
	<u>61.291.576</u>	<u>45.973.368</u>

NOTA 18: OTRAS CUENTAS POR PAGAR

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018	2017
	Bs	(Reexpresado)
	Bs	Bs
Cuentas por pagar moneda nacional	10.210.047	20.553.195
Cuentas por pagar moneda extranjera	3.680.017	3.110.191
Total porción corriente	<u>13.890.064</u>	<u>23.663.386</u>
Cuentas por pagar accionistas	3.179.378	3.255.873
Cuentas corrientes con empresas relacionadas (ver nota 19)	57.089.732	47.829.121
Total porción no corriente	<u>60.269.110</u>	<u>51.084.994</u>
	<u>74.159.174</u>	<u>74.748.380</u>

NOTA 19: OPERACIONES Y SALDOS CON PARTES RELACIONADAS

La composición del rubro al 31 de diciembre de 2018 y 2017, es la siguiente:

	2018		2017	
	Bs Cuentas por cobrar	Bs Cuentas por pagar	(Reexpresado)	
			Bs Cuentas por cobrar	Bs Cuentas por pagar
Cuentas corrientes con empresas del grupo Tovosa				
Toyota Bolivia S.A.	19.993.231	21.116.332	20.457.753	17.501.722
Crown Ltda.	52.199.594	33.270.147	45.759.928	27.559.106
Total cuentas corrientes grupo Tovosa	72.192.825	54.386.479	66.217.681	45.060.828
Cuentas corrientes con otras empresas				
Construcciones y Arquitectura S.A. - Consarq S.A.	39.540.652	-	36.446.758	-
Empresa Transcargo S.R.L.	3.305.664	-	3.385.197	-
Atlántida S.A. - Chile	-	2.703.253	-	2.768.293
Intermex S.A. - Chile	189.703.168	-	173.786.700	-
Empresa Constructora Concordia S.A.	69.319.196	-	70.776.073	-
Tocars - Miami	1.886.364	-	1.931.750	-
Toyocars S.A. - Chile	1.396.190	-	4.291	-
Total cuentas corrientes otras empresas	305.151.235	2.703.253	286.330.769	2.768.293
	377.344.059	57.089.732	352.548.450	47.829.121

*Las empresas Transcargo SRL. y Concordia S.A. corresponden a la porción de largo plazo del Activo.

NOTA 20: CAPITAL

Mediante Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 15 de mayo de 2014, se resuelve capitalizar los resultados acumulados por Bs31.297.00, por el cual el capital pagado al 31 de diciembre de 2014, alcanza a Bs320.776.000, dividido en 320.776 acciones a valor nominal de Bs1.000 cada una.

Mediante Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 28 de diciembre de 2015, se resuelve capitalizar los resultados acumulados por Bs31.297.00, por el cual el capital pagado al 31 de diciembre de 2015, alcanza a Bs352.073.000, dividido en 352.073 acciones a valor nominal de Bs1.000 cada una.

Mediante Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 26 de abril de 2016, se resuelve capitalizar los resultados acumulados por Bs42.656.000, por el cual el capital pagado al 31 de diciembre de 2016, alcanza a Bs394.729.000, dividido en 394.729 acciones a valor nominal de Bs1.000 cada una.

Mediante Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 31 de mayo de 2017, se resuelve capitalizar los resultados acumulados por Bs10.265.000,00, por el cual el capital pagado al 31 de diciembre de 2017, alcanza a Bs404.994.000,00 dividido en 404.994 acciones a valor nominal de Bs1.000 cada una.

Mediante Acta de Junta General Extraordinaria de Accionistas de fecha 21 de septiembre de 2018, se resuelve capitalizar los resultados acumulados por Bs3.505.000,00, por el cual el capital pagado al 31 de diciembre de 2018, alcanza a Bs408.499.000,00 dividido en 408.499 acciones a valor nominal de Bs1.000 cada una.

NOTA 21: RESERVA LEGAL

De conformidad con disposiciones legales vigentes y los estatutos de la Sociedad, se debe apropiarse por lo menos el 5% de las utilidades anuales para incrementar la reserva legal hasta alcanzar un equivalente del 50% del capital pagado.

NOTA 22: AJUSTE DEL CAPITAL

El movimiento de este rubro se expone en el estado de evolución del patrimonio neto. En esta cuenta se contabilizan los ajustes por la actualización de la cuenta de capital.

Los importes que componen este rubro solo pueden ser capitalizados o utilizados para absorber pérdidas acumuladas.

NOTA 23: AJUSTE DE RESERVAS PATROMINIALES

El movimiento de este rubro se expone en el estado de evolución del patrimonio neto. En esta cuenta se contabilizan los ajustes por la actualización de las cuentas de reservas patrimoniales.

Los importes de las cuentas que componen este rubro solo pueden ser capitalizados o utilizados para absorber pérdidas acumuladas.

NOTA 24: POSICIÓN NETA DE MONEDA EXTRANJERA

Al 31 de diciembre de 2018 y 2017, la Sociedad mantiene una posición neta activa en moneda extranjera de Bs527.367.178 equivalente a US\$ 75.771.146 y Bs399.215.804 equivalente a US\$ 57.358.593, respectivamente.

Los activos y pasivos en moneda extranjera han sido convertidos a bolivianos al tipo de cambio oficial vigente al 31 de diciembre de 2018 y 2017 de Bs6,96 por US\$ 1.

NOTA 25: BIENES DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDO

Los bienes de disponibilidad restringida más significativas de la sociedad, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, se detallan a continuación

Inmuebles	2018	2017
	Bs	(Reexpresado) Bs
Aquisamaña	1.469.848	2.720.808
Avenida Uyuni y Zenón Salinas	10.641.961	11.629.938
Avenida Banzer Km. 2 ½	75.522.667	78.683.484
Terrenos Casa de Campo	65.946.000	67.532.638
Lote de terreno con Sup. 8.785 mts2 situado en la Zona de Aruntaya (Alto Irpavi)	8.616.480	10.022.984
Inmueble ubicado en Plaza Venezuela N° 1413 - Zona Central	38.449.980	41.562.079
Terreno ubicado en la Zona 12 de octubre - El Alto	90.263.540	92.435.249
Av. San Martín esq. Calle 7 Este y calle 6 Este, entre el segundo y el tercer anillo (Equipetrol)	-	32.572.554
Urbanización Colinas del Urubó	3.760.070	4.010.975
Vehículos en Warrant	18.706.554	81.226.660
Terreno Carretera Santa Cruz - Warnes Km. 9,5	32.948.530	26.138.684
El Alto - Villa Chijini Alto Av. Estructurante N°277 esquina calle 3	55.888.800	45.259.340
Centro de Comercio Agroindustrial G-77, Santa Cruz-Bolivia (ET-08 1,2,3,4,13,14,15)	34.394.062	-
	436.608.492	493.795.393

NOTA 25: BIENES DE DISPONIBILIDAD RESTRINGIDO (Cont.)

Los bienes inmuebles detallados anteriormente garantizan operaciones con los siguientes Bancos: Banco Económico S.A., Banco Nacional de Bolivia S.A., Banco Unión S.A., Banco Bisa S.A., Banco Mercantil Santa Cruz S.A., Banco de Crédito de Bolivia S.A., Banco FIE S.A.

NOTA 26: IMPUESTO A LAS UTILIDADES DE LAS EMPRESAS

De acuerdo a la Ley N° 1606 sancionada el 22 de diciembre de 1994, Decreto Supremo N° 24013 de fecha 31 de mayo de 1995 y Decreto Supremo N° 24051 de fecha 29 de junio de 1995, se incorpora el Impuesto a las Utilidades de las Empresas (IUE), fijando la alícuota del 25% anual.

De acuerdo con la legislación vigente, el pago de impuesto a las utilidades se considera un anticipo del impuesto a las transacciones a devengar durante los doce meses siguientes al vencimiento.

NOTA 27: CONTINGENCIA

Al 31 de diciembre de 2018 la Sociedad no cuenta con contingencias probables significativas de ninguna naturaleza más allá de las registradas contablemente.

NOTA 28: HECHOS POSTERIORES

Con posterioridad al 31 de diciembre de 2018, no se han producido hechos o circunstancias que afecten en forma significativa los presentes estados financieros.


Edwin Saavedra Toletti
Presidente del Directorio


Gerónimo Melean
Vicepresidente


Orlando Tejada
Síndico


Raúl Pinto Vargas
Representante Legal


Jenny Arandia
Contador General
Reg. 2057 - A



26 COMPOSICION ACCIONARIA



ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



N° 0356371

MINISTERIO DE JUSTICIA
y
TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL
DIRECCIÓN DEL NOTARIADO PLURINACIONAL

CARÁTULA NOTARIAL

Ley N° 483 / 14
Resolución Administrativa DIRNOPLU N° 015 / 2017

VALOR Bs. 5.-

Serie: A- DIRNOPLU-CN-2018

243/2019

TESTIMONIO N°

SANTA CRUZ DE LA SIERRA

DISTRITO JUDICIAL DE

NOTARÍA DE FE PÚBLICA N° 68 NOTARIO MARCO ANTONIO PANTOJA MEALLA

TESTIMONIO DE ESCRITURA PUBLICA SOBRE ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE TOYOSA S.A. REALIZADA EN FECHA 29 MARZO DE 2019.

LUGAR Y FECHA SANTA CRUZ DE LA SIERRA, 03 DE ABRIL 2019





Serie: A=DIRNOPLU-F N=2018

N° 5303786

VALOR Bs. 3.-

FORMULARIO NOTARIAL

Resolución Administrativa DIRNOPLU-BOLIVIA 5/2017

TESTIMONIO

INSTRUMENTO N° 243/2.019.- (DOSCIENTOS CUARENTA Y TRES/DOS MIL DIECINUEVE).- ESCRITURA PUBLICA SOBRE ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE TOYOSA S.A. REALIZADA EN FECHA 29 MARZO DE 2019.-----

#####


En esta ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Estado Plurinacional de Bolivia, a horas nueve y cero minutos del día de hoy tres de abril del año dos mil diecinueve, ante mí, **MARCO ANTONIO PANTOJA MEALLA**, Abogado, Notario de Fe Pública a cargo de la Notaría No. Sesenta y Ocho de este Municipio, comparecen los señores **EDWIN SANTOS SAAVEDRAS TOLEDO**, con C.I. 813151 expedido en Cochabamba, **ERIKA MENDIZABAL DE SAAVEDRA**, portadora de la Cédula de Identidad N° 825274 expedido en Cochabamba, **EDWIN RENE SAAVEDRA MENDIZABAL** portador de la Cédula de Identidad N° 3012640 expedido en Cochabamba, **LUIS ERNESTO BECCAR DIAZ** portador de la Cédula de Identidad N° 984643 expedido en Cochabamba, representando a **TOYOTA BOLIVIA S.A.**, conforme la resolución e instrucción emanada por la **ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE TOYOSA S.A. REALIZADA EN FECHA 29 MARZO DE 2019**, la misma que se insertará junto a sus anexos.- Todos mayores de edad y hábiles por ley, a quienes de identificar doy fe y digo que a objeto de dar autenticidad a la presente escritura me pasan un acta para protocolizar y otros documentos complementarios, con el siguiente tenor:---
MINUTA.- ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE TOYOSA S.A. REALIZADA EN FECHA 29 MARZO DE 2019.- En el domicilio legal de la sociedad **TOYOSA S.A.**, en fecha 29 de marzo de 2019, a horas 18:00, en las oficinas de la empresa, fueron presentes los accionistas:-----

ACCIONISTAS	CAPITAL	ACCIONES	PORCENTAJE
EDWIN SANTOS SAAVEDRA TOLEDO	Bs. 281.864.000	281.864	69%
ERIKA MENDIZABAL DE SAAVEDRA	Bs. 122.550.000	122.550	30%
EDWIN RENE SAAVEDRA MENDIZABAL	Bs. 4.085.000	4.085	1%
TOTAL	Bs. 408.499.000	408.499	100%

Con el quórum necesario en aplicación de los artículos 28 y 29 de los Estatutos de la Sociedad y artículo 299 del Código de Comercio, la Junta inició válidamente sus deliberaciones con el siguiente:

ORDEN DEL DÍA:



DENOMINACION D. R. SOCIAL: TOYOSA S.A.
 MATRICULA DE COMERCIO: 00013129 ACTUALIZADA: 2017 ESTADO: ACTIVA
 ACTO: COMERCIAL- ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA CELEBRADA EL 29 DE MARZO DE 2019
 INSTRUMENTO: ACTA DE JUNTA EXTRAORDINARIA NO. 0243/19 FECHA: 03/04/2019
 ORIGEN: NOTARIA N° 68 DISTRITO: SANTA CRUZ
 INSTRITO: 04/09/2019 BAJO EL NO. 00167785 DEL LIBRO NO. 210
 CODIGO: RESELLADO: 0001984496
 FECHA DE EMISION: 04 DE ABRIL DE 2019 Registro de Comercio de Bolivia


1. Lectura y consideración de la memoria anual de la gestión 2018.
 2. Consideración del Balance General y Estados Financieros al 31 de diciembre del 2018.
 3. Dictamen de Auditoría Externa
 4. Informe del Síndico
 5. Tratamiento del resultado de la gestión y distribución de utilidades
 6. Elección de Directorio y Síndico
 7. Dieta o Remuneración del Directorio
 8. Fijación de fianza de los directores y el síndico
- 1. Lectura y consideración de la Memoria Anual de la gestión 2018.**
- El Presidente del Directorio dio lectura a la Memoria correspondiente a la gestión 2018 la misma que fue aprobada por unanimidad.
- 2. Consideración del Balance General y Estados Financieros al 31 de diciembre del 2018.**
- La Sra. Erika Mendizábal de Saavedra, hizo conocer a los señores accionistas el Balance General, el Estado de Resultados y demás Estados Financieros al 31 de diciembre de 2018. Luego de algunas preguntas y consultas, las que fueron totalmente absueltas, la Junta por unanimidad aprobó los Estados Financieros correspondientes a la gestión 2018.
- 3. Dictamen de Auditoría Externa.**
- Se dio lectura al Dictamen de Auditoría Externa presentado por TUDELA & TH CONSULTING GROUP S.R.L. mostrando que los Estados Financieros presentan razonablemente en todo aspecto significativo, la situación patrimonial y financiera de TOYOSA S.A. al 31 de diciembre de 2018 y los resultados de sus operaciones, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. Se aprobó dicho Dictamen.
- 4. Informe del Síndico.**
- Hizo uso de la palabra el señor Orlando Tejada Ferrufino para dar lectura a su informe, el mismo que muestra su conformidad con los Estados Financieros de la gestión 2019, pidiendo su aprobación. La Junta por unanimidad aprobó dicho informe.
- 5. Tratamiento del resultado de la gestión y distribución de utilidades.**
- El Balance General al 31 de diciembre de 2018 dio un resultado positivo de Bs. 10,236,296.58 (DIEZ MILLONES DOSCIENTOS TREINTA Y SEIS MIL DOSCIENTOS NOVENTA Y SEIS 58/100 BOLIVIANOS) antes de la Reserva Legal del 5%, suma que asciende a Bs. 511,814.83 (QUINIENTOS ONCE MIL OCHOCIENTOS CATORCE 83/100 BOLIVIANOS), por lo que se obtiene una Utilidad Neta de Bs. 9,724,481.75 (NUEVE MILLONES SETECIENTOS VEINTICUATRO MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y UNO 75/100 BOLIVIANOS) de los



Serie: A=DIRNOPLU-F N=2018

5303787

VALOR Bs. 3,00

FORMULARIO NOTARIAL

Resolución Administrativa DIRNOPLU N° 015/2017

cuales se incrementa el Capital Social en la suma de BS. 6,807,000.00 (SEIS MILLONES OCHOCIENTOS SIETE MIL 00/100 BOLIVIANOS) y el saldo de BS — 2,917,481.75 (DOS MILLONES NOVECIENTOS DIESETE MIL CUATROCIENTOS OCHENTA Y UNO 75/100 BOLIVIANOS) se distribuirá en utilidades para dividendos entre los socios accionistas de acuerdo a su participación accionaria.

El Presidente de la Empresa, explico que para la gestión 2018 se alcanzó el objetivo de unidades vendidas y la distribución de utilidades será la siguiente.

DISTRIBUCION DE UTILIDADES EN DIVIDENDOS

ACCIONISTAS	DIVIDENDOS	PORCENTAJE
EDWIN SANTOS SAAVEDRA TOLEDO	2,013,062.40	69%
ERIKA MENDIZABAL DE SAAVEDRA	875,244.53	30%
ERICK MICHEL SAAVEDRA MENDIZABAL	29,174.82	1%
TOTAL	2,917,481.75	100%

6. Elección de Directorio y Síndico.-

Haciendo uso de la palabra la Accionista Erika Mendizábal de Saavedra propuso la reelección y elección de los siguientes Directores:

- | | |
|---------------------------------------|----------------|
| 1. Edwin Santos Saavedra Toledo | PRESIDENTE |
| 2. Gerónimo Antonio Meleán Eterovic | VICEPRESIDENTE |
| 3. Luis Ernestos Beccar Diaz | SECRETARIO |
| 4. Sergio Aniceto, Pascual Avila | DIRECTOR |
| 5. Francisco Xavier Iturralde Jahnsen | DIRECTOR |

La Junta aprobó por unanimidad dicha designación. Luego se procedió a nombrar como síndico al señor Orlando Franklin Anibal Tejada Ferrufino, siendo reelegido de conformidad al art. 332 del código de comercio y art. 63 del estatuto social.

En cuanto a la jerarquía interna propuesta a los directores se advirtió que puede ser ratificada o modificada de conformidad al art. 46 del Estatuto Social.

7. Dieta o Remuneración del Directorio.

Se aprobó por unanimidad no otorgar ninguna dieta ni remuneración al directorio por lo que se los invitó a formar parte del mismo con embestidura ad-honorem, de conformidad con el art. 45 del estatuto social.

8. Fijación de fianza de los directores y el síndico.

En atención a la necesidad de cumplir con el art. 312 y 342 del Código de Comercio y el art. 45 y 66 del Estatuto de la sociedad se fija como fianza para los miembros del Directorio (los



A solicitud de Edwin S. Saavedra T
Procedo a legalizar la presente fotocopia, cuya documentación original, cursa en los archivos de la Notaría N° 68.
Bajo la Ley 483 del Notariado, artículo 19, Inciso "C". Legalizo a fojas 02 y Doy Fé.
Santa Cruz 05 de 04 del 2019

Directores de la Sociedad) y el Síndico la suma de Bs. 1.000,00 (UN MIL 00/100 BOLIVIANOS), para lo cual se contratara una poliza de seguro por dicho monto por cada uno de los directores y síndico, pudiendo estas ser renovadas oportunamente a efectos de caucionar sus actos de administración.- A continuación, la Junta declaró un cuarto intermedio para la redacción del acta. Reanudada la Junta a horas 20:00 el señor LUIS ERNESTO BECCAR DIAZ dio lectura a la presente acta en su integridad cuyo texto fue aprobado en todas sus partes por los accionistas presentes, designándose para la firma a los TRES socios que suscribieron en constancia.- Fdo. Ilegible.- EDWIN SANTOS SAAVEDRA TOLEDO - ACCIONISTA- PRESIDENTE.- Fdo. Ilegible.- ERIKA MENDIZABAL DE SAAVEDRA - ACCIONISTA.- Fdo. Ilegible.- EDWIN RENE SAAVEDRA MENDIZABAL - ACCIONISTA.- Fdo. Ilegible- LUIS ERNESTO BECCAR DIAZ - SECRETARIO.-----

Es copia fiel del ACTA DE JUNTA GENERAL ORDINARIA DE TOYOSA S.A. REALIZADA EN FECHA 29 MARZO DE 2019.- que se presentó ante mí, Abog. MARCO ANTONIO PANTOJA MEALLA, Abogado, Notario de Fe Pública No. 68, 25042018,DIRNOPLU, Santa Cruz-Bolivia.-----

En fe de lo cual y previa lectura del presente instrumento los comparecientes así lo otorgan, ratifican y firman. Doy Fe.-----

Fdo. Ilegible.- EDWIN SANTOS SAAVEDRA TOLEDO - ACCIONISTA- PRESIDENTE.- Fdo. Ilegible.- ERIKA MENDIZABAL DE SAAVEDRA - ACCIONISTA.- Fdo. Ilegible- EDWIN RENE SAAVEDRA MENDIZABAL - ACCIONISTA.- Fdo. Ilegible.- LUIS ERNESTO BECCAR DIAZ - SECRETARIO.- Lugar del signo Abog. MARCO ANTONIO PANTOJA MEALLA, Abogado, Notario de Fe Pública No.68, 25042018,DIRNOPLU, Santa Cruz-Bolivia.- ---

CONCUERDA: EL PRESENTE TESTIMONIO, CON EL ORIGINAL DE SU REFERENCIA AL QUE EN CASO NECESARIO ME REMITO. EXPIDO SELLO Y FIRMO PARA LA PARTE INTERESADA EN FECHA DE SU OTORGAMIENTO. DOY FE.-----

Abog. Marco Antonio Pantoja Mealla
NOTARIA DE FE PÚBLICA
N° 68
DIRNOPLU 25042018
Santa Cruz - Bolivia

Abog. Marco Antonio Pantoja Mealla
NOTARIA DE FE PÚBLICA
N° 68
DIRNOPLU 25042018
Santa Cruz - Bolivia





Edición: RIDDLER GROUP
Impresión: HEBRON Printers
Fotografías: Ivan Pérez Zambrana
y Archivos de Marketing y Relaciones Públicas **Toyosa S.A.**
Producción: Ricardo Sanjines Ávila