

**INFORME COMISARIOS**

**EJERCICIO ECONÓMICO 2009**

**ECON. GALO SORIA**

**ING. WALTER GALARZA**

---

San Juan Chico, 9 de abril de 2010

Señor

**PRESIDENTE DEL DIRECTORIO  
EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO C.A.**

Presente

Señor Presidente:

De conformidad con lo establecido en el Art. 279, numeral 4, de la ley de Compañías, así como lo señalado en el Art. 42 de los Estatutos Sociales de la Empresa Cemento Chimborazo C.A. en nuestra calidad de Comisarios, designados en la Junta General de Accionistas llevada a cabo el 13 de Noviembre del 2008, ponemos a su consideración y por su intermedio a la Junta General de Accionistas el informe correspondiente al ejercicio económico del año 2009.

El informe referido lo hemos preparado en base a la información proporcionada por la Administración, la cual es la responsable de la preparación y presentación de la misma.

El presente informe abarca los resultados de la revisión de las operaciones realizadas, el cumplimiento de las resoluciones de Junta de Accionistas, Directorio y Organismos de Control, así como un análisis de los estados financieros, los cuales a su vez han sido revisados por auditores externos independientes, quienes emiten su opinión por separado.

Atentamente



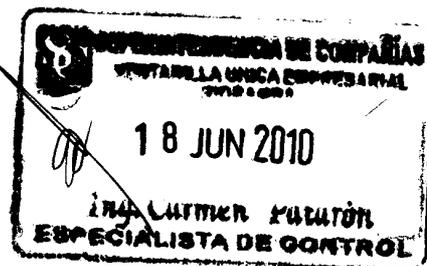
Econ. Galo Soria Rodríguez

**COMISARIO**



Ing. Walter Galarza Córdova

**COMISARIO**



## **INFORME COMISARIOS AÑO 2009 EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO C.A.**

### **1. COMERCIALIZACION DE CEMENTO**

#### **1.1 Niveles de Comercialización**

En el año 2009 y de conformidad a las estadísticas de actividad del área de ventas, la empresa comercializó 346.338 TM de cemento, lo cual refleja un incremento con relación al año anterior del orden del 22,2% equivalente a 62.900 TM, generando ingresos totales por un valor de US \$ 35.620.304, valor que refleja un importante crecimiento de US \$ 7.637.382, equivalente al 27,3% de los ingresos del año 2008, indicadores que superan los niveles de crecimiento del año anterior.

Lo expuesto ha sido el resultado de los volúmenes de producción alcanzados (344.335 TM), nivel que fue posible por la compra en consignación a Lafarge (34.400 TM) y la producción en la molinera arrendada en el Parque Industrial de Cuenca de propiedad de Graiman, (6.326 TM), así como por la estrategia adoptada de incrementar la oferta en el ámbito nacional, aprovechando su excelente ubicación geográfica, participando en mercados como El Oro, Loja, Manabí, Santo Domingo y todas las provincias orientales.

La comercialización nacional de cemento, en el año 2009, fue de 5.301.926 TM, de las cuales, Cemento Chimborazo C.A. alcanzó un nivel de participación del 6,54%, incrementando en 0,95 puntos su porcentaje de participación de mercado respecto al año anterior.

#### **1.2 Proceso de Comercialización**

Los aspectos más importantes ejecutados en el proceso de comercialización han sido los siguientes:

- **Precios**

El precio de venta de cemento es diferenciado en función de la distancia del mercado objetivo y la planta industrial, manteniéndose una política de precios inferiores a los ofertados por la competencia. Sin embargo, debido a la subida de ciertos costos partir del último trimestre, la empresa procedió a ajustarlos, registrando precios de venta a distribuidores que van desde los US \$ 5,9442 por saco en la ciudad de Riobamba, hasta US \$ 7,0684 en la ciudad de El Coca; mientras que el precio de venta al público va desde los US \$ 6,2942 a los US \$ 7,3684 en las mismas ciudades, rubros en los que se incluye el valor del flete hasta su destino y el IVA.

Cabe señalar, igualmente que no se han modificado los márgenes de utilidad para los distribuidores, mismos que han estado vigentes los años 2008 y 2009; los que son diferenciados en función de la zona de comercialización, en niveles que oscilan entre US \$ 0.2724 hasta US 0.3581, debiendo destacarse que los mayores márgenes se registran en la provincia de Chimborazo.

- **Consumidores**

Las ventas de Cemento Chimborazo por área geográfica, se concentran fundamentalmente en la provincias de Chimborazo y Pichincha, en donde se colocó un 66,95% del total; en las provincias de Tungurahua y Cotopaxi, se ha colocado el 16,65% de las ventas; en el cuadro siguiente se presenta el desglose de las ventas por provincias.

<b>VOLUMENES DE VENTA POR PROVINCIA ( TM )</b>				
<b>No</b>	<b>PROVINCIA</b>	<b>VENTAS</b>	<b>ACUM</b>	<b>VARIACIÓN</b>
1	<b>Azuay</b>	9.169,70	9.169,70	2,68%
2	<b>El Oro</b>	1.387,30	10.557,00	0,40%
3	<b>Morona Santiago</b>	3.799,40	14.356,40	1,11%
4	<b>Carchi</b>	5.606,00	19.962,40	1,64%
5	<b>Bolívar</b>	7.407,90	27.370,30	2,16%
6	<b>Galápagos</b>	1.020,00	28.390,30	0,30%
7	<b>P. Orientales *</b>	24.565,95	52.956,25	7,17%
8	<b>Imbabura</b>	1.972,90	54.929,15	0,58%
9	<b>Chimborazo</b>	158.417,87	213.347,02	46,22%
10	<b>Guayas</b>	382,7	213.729,72	0,11%
11	<b>Sucumbíos</b>	849,65	214.579,37	0,25%
12	<b>Tungurahua</b>	34.445,45	249.024,82	10,05%
13	<b>Cotopaxi</b>	22.625,55	271.650,37	6,60%
14	<b>Pichincha</b>	71.045,24	342.695,61	20,73%
15	<b>Institucionales</b>	53,7	342.749,31	0,02%

Fuente: Unidad de Comercialización

NOTA: En este resumen por provincias faltan 3.588,58 TM que se comercializan a otros clientes que no están catalogados por provincias.

- **Nueva Imagen Institucional**

La empresa se ha presentado ante la opinión pública mediante participación en cuñas publicitarias, suplementos en periódicos, publicaciones en revistas etc., para exponer los logros obtenidos y a la vez incrementar el recordatorio de marca, así como para consolidar su nuevo logo institucional a nivel de distribuidores autorizados en todo el país.

- **Condiciones de venta del producto**

El producto se vende en efectivo y los depósitos lo realizan en una de las cuentas corrientes que la empresa mantiene en diferentes bancos: consecuentemente, las ventas se lo realiza por anticipado, factor que incide favorablemente en el flujo de fondos de la empresa.

Dado el nivel de demanda existente, las ventas se realizan a través de cupos asignados a los distribuidores, de acuerdo a la capacidad de compra de los mismos y su historial de cliente.

Adicionalmente, el área de comercialización ha informado que ha implementado algunas políticas que buscan evitar el acaparamiento del producto, mantener los precios estables, procurar un abastecimiento adecuado a todos sus clientes, especialmente para aquellos que provienen del sector gubernamental; así como prácticas para mejorar la atención al cliente, tales como, ordenar el despacho prioritariamente a quienes compran en forma estable, ordenar el respeto de precio de venta máximo al público, ordenar despachos preferentemente a entidades estatales con obras públicas relevantes, entre otras.

## 2. PRODUCCIÓN

Durante el ejercicio 2009 y de conformidad a la información suministrada por el área técnica, se ejecutaron las siguientes acciones estratégicas, que permitieron el incremento de la producción y con ello se posibilitó los logros alcanzados en comercialización:

- Transformación del silo #1 de crudo en silo de Homogenización; para ellos se montó el equipo adquirido a la empresa de Claudius Peters y además se fabricó y monto un cono invertido. Es necesario indicar que en todo este trabajo se ha utilizado la mano de obra local, bajo la supervisión de técnicos de la empresa. La implementación de esta alternativa permitió una mayor fiabilidad en el proceso de alimentación de crudo al horno.
- Con la finalidad de incrementar la producción de clinker, se realizó la construcción de ciclones y ductería. Con el montaje respectivo de acuerdo a las especificaciones requeridas en el estudio de ingeniería realizado por ATEC. El trabajo de desmontaje de cuatro ciclones antiguos y montaje de los dos nuevos se realizó durante el segundo semestre de 2009.

Este proceso permitió el mejoramiento del sistema de clinkerización disminuyendo el consumo calórico en 270 MJ por Kg. de clinker o 1.8 Gl por TM de clinker, es decir que la optimización de este proceso, se verá reflejado en el presente año, ya que se logró reducir el total de 3,4 Gl de combustible en relación al año 2008. Es importante señalar que se ha llegado a producir clinker con 955 Kcal. Por Kg. de clinker o 4001 Mj.

- Reconstrucción de la trituradora Hagemag que se encontraba en calidad de chatarra. Con la finalidad de recuperar los niveles de producción en el proceso de trituración secundaria fue necesario el cambio de la trituradora Eagle instalada en el 2007, que solo alcanzó una producción de 60 tm/h en vez de 120 como fue su compromiso contractual.

A partir de la implementación en el proceso de producción de éste equipo, completado en el mes de diciembre, se incrementó la producción de materia prima en un 75%, con lo cual se elimino uno de los dos turnos satisfaciendo la demanda actual de caliza en el proceso de molienda, con una mejora considerable de costos.

- Adicionalmente, se ha realizado una serie de mejoras en disyuntores eléctricos que garantizan la operación en equipos principales y el mantenimiento preventivo a todos los transformadores de planta.

### **Control de Calidad:**

Se ha realizado trabajos específicos de control en cada uno de los procesos de fabricación y de calidad de las materias primas, garantizando de esta manera una calidad homogénea del producto final, entregado en el mercado.

### **Gestión Ambiental y Seguridad. Higiene Industrial**

Durante el ejercicio anterior, se ha gestionado una serie de trabajos inherentes a la producción pudiendo destacar los siguientes: auditorías ambientales; levantamiento de Mapas de Riesgos; dotación de ropa de trabajo y protección personal; mejoramiento del sistema de conducción de agua y descarga al río; colocación de pantallas para minimizar el levantamiento de polvo por efecto de los vientos; mantenimiento de canales de agua; seguimiento al plan de cierre de Shobol; colocación de señales de información y seguridad en la planta como en la mina; adicionalmente, se dictó cursos de capacitación en seguridad al personal y prevención de riesgos en cada una de las áreas de trabajo.

### **Materias Primas:**

Los niveles de explotación de caliza estuvieron acordes con la demanda de la planta, cumpliendo estrictamente los parámetros de explotación de acuerdo a la exigencia técnica tanto en la mina de Calerita como en la de Quiquiloma, la distribución de explotación fue de un 40% para Calerita y del 60% para la mina de Quiquiloma.

- En la mina de Calerita, el proceso de explotación fue acorde a las demandas del del proceso de cierre presentado y aprobado por el Ministerio de Minas y Petroleos.
- En la mina Cuiquiloma, por informe del área técnica, se ha suspendido la aprobación del estudio de impacto ambiental en razón de que no se dispone de la reglamentación que permite la aplicación de la Nueva Ley de Minería.
- Durante el año 2009 se adquirió clinker por alrededor de 27.000 TM, para suplir la necesidad surgida por la rotura del eje del piñón de acometida del molino de crudo, así como para suplir los requerimientos de materia prima durante la parada para el montaje de los dos ciclones en la primera etapa del proceso de precalentamiento de crudo.

### **3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

La Gerencia General de la empresa, fue encomendada al MBA Danilo Moreno, quién está en ejercicio de estas funciones desde el 12 de Diciembre de año 2007. El área técnica está dirigida por el ingeniero Hugo Vallejos; el área de comercialización por el ingeniero Jorge Bonilla.

#### **3.1 Control Interno**

Luego de la evaluación realizada sobre los principales procesos operativos de la empresa, nos permite expresar que el sistema de control contiene los lineamientos exigidos de la función, sin embargo consideramos que en el proceso remejoramiento continuo la administración debería evaluarlos. Más aún cuando la empresa ha implementado el nuevo sistema de información informático ERP. Cabe señalar que la Auditoría Interna como Externa han emitido su opinión sobre el mismo.

##### **.3.1.1 Arqueos de Caja**

Durante el año 2009, contando con la colaboración del personal de Auditoría Interna, se programó varios operativos de control en lo referente a los Fondos de Caja Chica, para lo cual se realizó arqueos sorpresivos.

Se procedió a la revisión de la documentación sustentatoria de todos los egresos efectuados con estos fondos; controlando, adicionalmente el respaldo legal de cada pago, lo que determina el saldo en efectivo a la fecha, el mismo que se lo constató recontando en presencia del empleado responsable.

Una vez concluida esta labor, se concluye que en todos los casos no existió ninguna diferencia y por consiguiente no existen observaciones.

##### **3.1.2 Pruebas de Control al Inventario de Repuestos**

Durante el año 2009, conjuntamente con los funcionarios de la Unidad Auditoría Interna, se realizaron controles al Inventario de Repuestos, seleccionando una muestra de varios ítems y la constatación física de los repuestos que se encuentran tanto en las Bodega de la Planta 2 y la Bodega de Repuestos Obsoletos. Se confrontó los saldos tanto los registrados en el Kardex del sistema como con las tarjetas individuales ubicadas junto a cada uno de los ítems. Concluida esta labor, podemos indicar que no se encontró ninguna novedad.

### 3.1.3 Pruebas de Control al Proceso de Adquisiciones

Con el objeto de evaluar el proceso de adquisiciones de la empresa, con la colaboración de la Unidad de Auditoría Interna, se procedió a seleccionar una muestra de las compras locales realizadas en el segundo semestre del presente año, con el objeto de confirmar la aplicación de la normativa vigente, el comentario pertinente sobre este tema, consta en el punto 3.5 de este informe.

### 3.2 Estructura Organizacional

La Compañía está inmersa en un proceso de evolución de sus actividades operacionales, evidenciada en el incremento de sus niveles de producción y comercialización, con perspectivas concretas de mayor expansión. Para apoyar la gestión administrativa se ha implementado el sistema ERP, no obstante consideramos que complementariamente se debe evaluar la estructura actual, de manera tal que la misma esté acorde con las exigencias de los niveles de producción y comercialización de la empresa, con ello se deberá revisar las funciones y requisitos de cada puesto entre otros trabajos complementarios.

### 3.3 Gestión de Recursos Humanos

A Diciembre el 2009, la empresa contó con 228 funcionarios y trabajadores, los cuales se encuentran bajo diferentes modalidades de relación laboral, tanto amparados por el Código de Trabajo como bajo el régimen de la LOSCCA (personal directivo), cabe señalar además que en cumplimiento de lo establecido en el Mandato 8 de la Asamblea Nacional Constituyente, de los 180 empleados que aparecen con contrato directo, 117 de ellos estaban anteriormente en calidad de tercerizados y los restante pertenecen a contratos fijos anteriores. El detalle del personal es el siguiente:

TIPO DE CONTRATO	EMPLEADO		OBRERO		TOTAL
	FEMENINO	EMPLEADO MASCULINO	FEMENINO	OBRERO MASCULINO	
COLECTIVO	2	3	1	64	70
CONTRATO DIRECTO	18	19	3	105	145
LOSCCA	4	9	0	0	13
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>4</b>	<b>155</b>	<b>228</b>

Fuente: Unida de Recursos Humanos

Del total del personal, 61 empleados a nivel de obreros tienen formación primaria, 86 formación secundaria (Bachiller), 21 formación secundaria incompleta, 2 egresados, 4 formación universitaria, 1 formación universitaria incompleta, 51 nivel superior y 2 con título de cuarto nivel, situación que evidencia una mejoría en la calidad del recurso humano.

### 3.3.1 Ingresos, salidas, cambios en la relación laboral.

A continuación se presenta la evolución del número de trabajadores que laboran en la empresa desde el año 2007 al 2009.

<b>EMPLEADOS</b>	<b>Dic. 30-2007</b>	<b>DIC. 30-2008</b>	<b>DIC. 30-2009</b>
<b>Obreros</b>	104	67	65
<b>Empleados</b>	16	11	5
<b>Tercerizados</b>	114	0	0
<b>Contratados según Mandato 8</b>	0	120	145
<b>Gerentes, Directores y Jefes de Unidades</b>	9	13	13
<b>TOTAL</b>	<b>243</b>	<b>211</b>	<b>228</b>

Cabe indicar, que el 30 de abril del 2009 se completó el contrato de un año que otorgó a los ex tercerizados el mandato 8, con este motivo, dichas personas, ahora pertenecen a los roles de la empresa de manera definitiva. Además se ha enviado a la SENRES, la información necesaria para la calificación de obreros y funcionarios.

### 3.3.2 Cambios presentados en el sistema de compensación y sueldos.

- **Personal de Contrato**

La Gerencia General de la Empresa, autorizó el incremento de sueldos del personal de contrato, basándose previamente en el pronunciamiento del Departamento Legal en Memorando Interno No.018, del 22 de enero del 2009, y en los cuadros comparativos revisados por cada Gerente de Área, en el que se consideró el desempeño de cada trabajador. Este ajuste involucró a 95 trabajadores, los cuales se beneficiaron de un incremento promedio del 30,58%, con lo que se inició un proceso de homologación con los salarios del personal que era permanente.

- **Personal Técnico**

Una vez revisada la documentación de soporte, se observa ajustes a las remuneraciones del Gerente Técnico de la Empresa y a la jefe de Servicio Médico, cuyos actos administrativos se encuentran debidamente respaldados, en las Resoluciones de Directorio Nos. 005-2009 y 006-2009 del 13 de enero del 2009.

### 3.3.3 Proceso de Capacitación

Durante el año 2009, la empresa invirtió USD \$ 43.257.15 en este proceso, capacitando a 191 empleados quienes recibieron 70 cursos y/o seminarios, con un total 1.761 horas de instrucción.

AREAS	NRO. CURSOS	PARTICIPANTES	HORAS CURSO	Temática Capacitación
Adquisiciones	3	8	42	1.Ley de Contratación Pública 2.Ley de Contratac. Y manejo de Porta. 3. Contrat.Obras y Servicios
Auditoria Interna	2	3	46	1. Auditoria de Gestión Sistemas de Calidad 2. Mapa de Riesgos COSO
Asesoría Jurídica	8	11	89	1. Registro de Contratos 2. Ley de Contratación. 3.Conflictos Laborales 4.Código Función Judicial. 5.Reformas laborales Mandato 8 6.Contrat.Obras y Serv.Sector Público.7.Ley Org.Sis.Nac.Contrf.Pública.
Bodega	2	3	24	1.Manejo y Control de Inventarios 2.Administración de Bodegas
Comercialización	2	4	18	1.Ley de Contratación Pública 2.Seminario de Marketing
Contabilidad	5	8	62	1.2do.Nivel de Inglés.2.Ley de Contratación 3.Seminario de Cierre Fiscal 4.Control Presupuestario.5.Cierre Contable y Conciliación Trib.
Control de Calidad	4	10	54	1.Control de substancias Químicas sujetas a fiscalización 2.Fluorescencia de Rayos X,3.Renovación de Licencia CONSEP 2010. Métodos Modernos de Análisis de Materiales.
Gerencia Financiera - Administrativa	5	25	48	1.Actualización Ley del IESS. 2.Normas Código de Trabajo 3.Comunicación y coaching PNL Adm. Y Financ.4.Secretaria Ejecutiva
Gerencia General	2	2	32	1.2do. Nivel de Inglés. 2.Taller Asistentes de Gerencia
Gerencia Técnica	2	2	32	1.2do. Nivel de Inglés. 2.Taller Asistentes de Gerencia
Mantenimiento Eléctrico	10	11	182	1.2do.Nivel de Inglés. 2.Prevencción del Riesgo Eléctrico. 3.Certificación Internacional en Automatización Industrial. 4.Módulo 1 conceptos generales. 5.Módulo 2 Control Industrial PLC. 6.MÓD.3 Neumática y Electroneumática. 7.Mód.4 Control de movimiento y de Procesos 8.Mód.5 Comunicaciones industriales y sistemas SCASA. 9.PLCs y Sistemas de automatización, 10.Prevencción de riesgo eléctrico y elaboración estudio de riesgos de la Empresa.
Mantenimiento Mecánico	2	13	44	1.2do.Nivel de Inglés. 2Curso de Mecánica
Mantenimiento Programado	1	1	24	1.2do. Nivel de Inglés.

Minas	1	15	4	1.Seguridad Minera y Transporte
Producción	1	1	24	1.2do. Nivel de Inglés.
Recursos Humanos	6	6	69	1. 2.Nivel de Inglés 2. Ley de Contratación. 3.Conflictos Laborales 4.Código Función Judicial. 5.Reformas laborales Mandato 8 6.Contrat.Obras y Serv.Sector Público.
Roles	3	3	32	1.Manejo de Ipto. Renta 2.Actualiz.Normas Cód.Trabajo 3.Gestión por Competencias
Seguridad Industrial	4	4	880	1.2do.Nivel de Inglés 2.Curso Latinoam..Bomberos Industriales 3.Maestría Seguridad y Prevención Riesgos Laborales 4.Prevencción Riesgo Eléctrico
Seguros	1	1	16	1.Prevencción Riesgo Eléctrico
Sistemas	3	3	19	1.Impto.Renta con Sist.Datafile.2. Portafolio Soluciones Corp. networking.3.Telefonía IP
Trabajo Social	2	2	16	1. Act.Normas Código Trabajo e less
Transportistas	1	55	4	1.Seguridad Minera y Transporte
<b>SUMA</b>	<b>70</b>	<b>191</b>	<b>1761</b>	

El mayor porcentaje de seminarios de capacitación recibido corresponde al área de Mantenimiento Eléctrico con un total de 10 seminarios que representan el 14% del total de capacitación a todo el personal, seguido por Asesoría Jurídica con 8 seminarios que representa el 11%, y en porcentajes menores las demás áreas.

En lo que se respecta al número de participantes se observa que 55 transportistas han asistido a capacitaciones que representa el 29%, mientras que en el Área Financiera - Administrativa han participado 25 personas que corresponde al 13% y para las otras áreas en porcentajes menores.

Las horas de cursos de capacitación del 2009 ascendieron a 1.761 en el año repartido para el área técnica departamento de seguridad industrial con 880 horas de participación que representa el 50%, seguido por mantenimiento eléctrico con 182 horas que representa el 10% y en menores porcentajes para las demás áreas capacitadas.

#### • Procedimiento de Capacitación

- Recursos Humanos recibe la propuesta de capacitación ya sea vía correo, mediante trípticos, dísticos, etc., por parte de las empresas que brindan este servicio;
- Dependiendo de la temática de las capacitaciones se envía la información del curso a los Departamentos correspondientes, para que lo analicen y si es de su interés se proceda a solicitar la autorización de Gerencia para su asistencia;
- Una vez autorizada la participación del curso, Recursos Humanos inscribe a los participantes, y solicita la logística para el traslado al lugar de la capacitación; y,

- Los participantes los designa el Jefe o Gerente de Área de acuerdo a la función que desempeña.

De lo descrito informado por la Unidad de Recursos Humanos, el proceso de capacitación en la empresa se lo realiza en base a las necesidades de cada unidad o a criterio de los funcionarios, y no en base al perfil de competencias de puesto y del personal asignado a éste.

### **3.3.4 Observaciones a la gestión de Recursos Humanos:**

- La Unidad de Recursos Humanos inició durante este año el Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, en cumplimiento a lo dispuesto en la resolución SENRES-RH-2005-042, ajustándose a los artículos 139,142 y 144 del Reglamento de la LOSCCA, con miras a que la estructura de puestos se desprende del portafolio de productos y servicios institucionales y de las actividades de sus procesos internos.
- Es necesario determinar mediante una auditoría de Perfil de Competencias de los ocupantes de los puestos actuales, sobre la base de los registros actualizados existentes proporcionados por la institución. La base para la auditoría será la información del resultado obtenido del Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de los Puestos.
- No se cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño, por lo que es importante diseñar una metodología de construcción de los siguientes indicadores:
  - Perspectiva Institucional: Establecer indicadores de la estrategia institucional.
  - Perspectiva Cliente Externo: Establecer indicadores de las necesidades y expectativas de los clientes.
  - Perspectiva de Procesos: Establecer indicadores de productividad y calidad de los procesos, variables, metas.
  - Perspectiva de Recursos Humanos: Establecer mecanismos de medición de nivel de liderazgo, del uso eficiente del tiempo, trabajo en equipo.
- El proceso de capacitación puede ser mejorado, en razón que los cursos que ha recibido el personal en las diferentes áreas obedecen a un plan anual de capacitación, basado en detección de necesidades realizadas por los jefes de departamento, se recomienda hacerlo de acuerdo a los perfiles de competencias.

### **3.4 Gestión de la Unidad de Sistemas**

A continuación se detallan las actividades desarrolladas por el Dpto. de Sistemas durante el primer semestre del año en curso, orientadas principalmente a la conclusión de proyectos iniciados el año 2008 para mejorar los sistemas de información existentes en la Empresa:

### 3.4.1 Cableado estructurado

De conformidad a la información presentada por la Unidad de Sistemas, a partir del mes de abril 2009 empezó a funcionar en la Empresa la red de datos con cableado estructurado categoría 6, cuyo backbone de fibra óptica dispone de rutas redundantes para garantizar la disponibilidad de la conexión. Se procedió al cambio de todos los elementos activos (equipos de conectividad) de la red, y se han establecido redes privadas virtuales con las oficinas de Quito y Ambato. El Coordinador de la Unidad de Sistemas, indica que se ha logrado incrementar la fiabilidad de las comunicaciones, y reducir considerablemente los tiempos de desconexión de la red de datos y los daños de equipos de cómputo, que eran muy frecuentes con la infraestructura anterior, principalmente en temporada de invierno.

Adicionalmente, para asegurar la red de datos, se instaló un firewall físico CISCO.

Parámetro	2008	2009	Índice
Número de computadores con daños originados por inducción eléctrica en el cableado de la red	19	2	89% reducción
Equipos activos dañados por inducción eléctrica en el cableado de la red	5	1	80% reducción
Total horas sin servicio de red (aproximado)	170	16	91% reducción

### 3.4.2 Sistema ERP

El mes de junio entró en producción el sistema ERP JDEdwards, que permite la integración de la información de las Áreas Financiera, Administrativa y Técnica de la Empresa. Los módulos implementados son:

- Compras, Ventas, Inventarios.
- Manufactura: Control de Producción.
- Mantenimiento.
- Recursos Humanos incluido Rol de pagos.
- Finanzas: Incluye Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Activos Fijos, Contabilidad General y Consola Financiera.

Con la implementación de este sistema se ha mejorado en los siguientes aspectos:

- Seguridad de la información, al estar almacenada en una base de datos robusta como es Oracle
- Emisión de informes precisos y oportunos sobre el estado de la Empresa.
- Administración de perfiles de usuario, contraseñas y demás seguridades de acceso a la información

- Emisión de indicadores financieros entre otros reportes gerenciales para la toma de decisiones.
- Se dispone de información precisa y oportuna al momento que se requiera.

Parámetro	2008	2009	Índice
Tiempo requerido para consolidación de información financiera de las diferentes áreas de la Empresa, una vez que ésta ha sido verificada (días)	6	0	100 % mejora
Riesgo de manipulación o modificación de la información de la base de datos por parte de los usuarios	ELEVADO	MINIMO	100% mejora
Cumplimiento de recomendaciones de Auditoría Externa y Contraloría respecto a la Integridad y Seguridad de la Información	NO	SI	100% cumplimiento

Se ha constatado las bondades del sistema, sin embargo la unidad de sistemas considera que al estar el mismo en su fase inicial de uso, algunas aplicativos todavía no están lo suficientemente acoplados para su manejo, de manera que permita su apropiada explotación. Como es el caso de área de Producción, Módulo de Manufactura, en el cual se han presentado cambios en el proceso de registro de la información, situación que deberá ir solventándose a medida que estos cambios sean implementados y mejore la curva de aprendizaje del personal.

Es necesario indicar, que todo el personal involucrado recibió la debida capacitación sobre la utilización del mismo, no obstante se ha podido evidenciar que los diferentes usuarios aún no cuentan con los debidos manuales para la utilización de los diferentes aplicativos.

### 3.4.3 Portal Institucional

A partir del mes de junio se publicó el Portal Institucional con la nueva imagen corporativa de la Empresa. De esta manera se dispone de información histórica muy valiosa de la Empresa en línea; y, se reemplazó una página Web básica que existía anteriormente; las secciones que comprende éste son:

- *Quiénes somos:* Esta sección muestra la Misión, Visión, Calidad, Valores Institucionales, Ubicación y Estructura Organizacional de Cemento Chimborazo C.A.
- *Cifras y Datos:* Mediante esta sección se pretende mostrar a la ciudadanía la transparencia con la que nuestra Empresa realiza todas sus gestiones dando a conocer los resultados obtenidos en las áreas financiera, legal y de adquisiciones.

- *Contratación Pública:* A través de esta sección se realizan convocatorias a proveedores calificados e interesados en participar en los distintos procesos de contratación pública, demostrando así la transparencia institucional.
- *Comercialización:* Este sección muestra la Lista de Precios vigentes de cemento con las que comercializa nuestra Empresa; además de las direcciones de todos nuestros distribuidores.
- *Contáctenos:* Gracias a esta sección podemos interactuar de cierta forma con los visitantes de nuestro portal, ya que tienen la posibilidad de enviarnos cualquier duda o comentario hasta nuestro correo interno.

#### **3.4.4 Plan de Contingencia**

El Departamento de Sistemas, cuenta con un plan de Contingencia considerando entre otras cosas el establecimiento de un área segura para el almacenamiento de respaldos de información, para lo cual se han tomado las siguientes acciones:

- Establecimiento de un área segura para el almacenamiento de respaldos de información, en una caja fuerte ubicada en el edificio de la Empresa en la ciudad de Riobamba.
- Se ha implementado un Datacenter en la Planta Industrial, para custodiar la información crítica de usuarios.
- Sistema de backup para el JDEdwards en la ciudad de Quito, que asegure la continuidad de las operaciones ante problemas eventuales en la Planta Industrial.
- Se ha previsto la adquisición de equipos de backup para prevenir eventuales problemas en los computadores que controlan procesos críticos dentro de la Planta Industrial.

#### **3.5 Procesos de Adquisiciones y Compras**

##### **Base Legal**

La base legal que norma los procesos de contratación de la Empresa Cemento Chimborazo está regulada por:

- A. El Reglamento de Adquisiciones de Bienes, Contratación de Prestación de Servicios y Ejecución de Obras, emitida por el Directorio de la Institución el 22 de Abril del 2008.

El Reglamento referido contempla en el Art. 2 los siguientes objetivos:

- Determinar los procedimientos para la adquisición de bienes, prestación de servicios o ejecución de obras.

- Definir controles adecuados para la realización de adquisiciones en la empresa y transparentar los procesos.
- Cumplir con la normativa legal vigente.

El Art. 3, determina el procedimiento para la calificación y registro de proveedores

Igualmente en los capítulos II al V, se determina los siguientes procedimientos de contratación:

1. Adquisición de bienes o prestación de servicios cuya cuantía no supere los \$ 10.000.
2. Adquisición de bienes o prestación de servicios cuya cuantía esté entre los \$ 10.000 y no supere el \$ 100.000.
3. Adquisición de bienes o prestación de servicios cuya cuantía esté entre los \$ 100.000 y no supere los \$ 500.000.
4. Adquisición de Bienes o Prestación de Servicios cuya cuantía exceda de los \$ 500.000.

En estas mismas secciones se determina que en los procedimientos de adquisición de cuantías que no superen los \$ 10.000 no requerirá de concursos de ofertas ni de contrato, salvo el caso en que este sea solicitado por la Gerencia de Área, o por el Jefe de Adquisiciones.

En los procesos de \$ 10.000 hasta \$ 100.000, la norma determina que no se requerirá contrato en los casos que se pague contra entrega de bienes a satisfacción de la empresa y que en caso de que se deba entregar anticipos, se requerirá de contrato y la exigencia de garantías de los anticipos recibidos.

Finalmente el Reglamento señala en Disposición Especial Única, los procesos que se encuentran excluidos de su aplicación, de entre los cuales cabe señalar los siguientes:

- Los que sean necesarios para superar emergencias graves calificadas por el Gerente General, previa autorización del Directorio.
- La adquisición de bienes respecto a los cuales se comprobare que son únicos en el mercado, que tienen un solo proveedor o que implican la utilización de patentes o marcas exclusivas y que no admiten alternativas de solución previo el informe técnico pertinente.
- Los de materia prima, equipos, suministros o servicios que interviene regularmente en el proceso de producción.

- Los contratos que se celebren con el estado o con entidades del sector público, o con empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en las dos terceras partes, a entidades de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública.
  - Los de permuta, aún cuando el valor de uno de los bienes exceda hasta en un veinte por ciento del asignado al otro y el correspondiente propietario se obligue al pago de la diferencia.
  - Los de compra venta de inmuebles, los mismos que se regirán por las disposiciones del Código Civil y la Ley de Compañías.
  - Los de consultoría y servicios profesionales con abogados, para cuyo caso se entiende que la contratación es intuito personae, es decir en consideración a la persona que se obliga, tomando en cuenta la calidad, experiencia y prestigio del consultor o abogado que se contrata, sin embargo cuando éstos contratos rebasen los ochocientos salarios mínimos del sector cementero (actualmente \$ 163.048), deberán contar con la autorización del Directorio.
- B. La ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, la cual fue expedida por la Asamblea Nacional Constituyente y que fue publicada en el suplemento del registro oficial No. 395 de 4 de agosto del 2008 y su Reglamento, emitido mediante decreto ejecutivo No. 1700, publicado en el suplemento del registro oficial No. 588 del 12 de Mayo del 2009, por los que se establece el Sistema Nacional de Contratación Pública y determinan los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para los organismos y dependencias de las funciones del estado, de régimen seccional autónomo, las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución, que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado, siempre que su capital o los recursos que se le asignen, esté integrado en el 50% o más con participación estatal, entre otros organismos y entidades.
- C. Consulta planteada al INCOP.- Mediante comunicación GGR-068-2009 del 20 de mayo del 2009, la Gerencia General de la empresa planteó como consulta al Instituto Nacional de Contratación Pública lo siguiente: *“¿En virtud de que Cemento Chimborazo es una empresa privada que cuenta entre sus accionistas al Banco Nacional de Fomento que es dueño de más del 95% del capital suscrito y pagado y que de acuerdo a lo establecido en el numeral 11 del Art. 6 de la Ley es una subsidiaria, le sería aplicable el Art. 104 del reglamento referente al giro específico del negocio?”.*

En respuesta a la consulta planteada, mediante Oficio INCOP No. DE-1691-009 de 26 de mayo del 2009, el Director Ejecutivo del INCOP señala: *“Si la Compañía Cemento Chimborazo C.A. cuyo capital pertenece mayoritariamente al Banco Nacional de Fomento, y en consecuencia se encuentra inmersa dentro del numeral 8 del artículo 1 de la ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública – LOSNCP- y 103 de su Reglamento General; puede aplicar el procedimiento previsto en el Artículo 104 del mismo cuerpo reglamentario siempre que se cumpla lo*

siguiente: a) Que sean contrataciones relacionadas con el giro específico de su negocio; b) Que estén reguladas por las leyes específicas que rijan dichas actividades o por prácticas comerciales o modelos de negocios de aplicación internacional y los contratos de orden societario; y c) Que se emita resolución motivada en la que se determine taxativamente las contrataciones y el régimen legal aplicable”.

D. Resolución Gerencia General.- Frente a la situación descrita, mediante resolución No. GGR-006-2009 del 28 de mayo del 2009, el Gerente General de la empresa, emitió la resolución pertinente, por la que resuelve:

*“1.- Aplicar el REGLAMENTO DE ADQUISICIONES DE BIENES, CONTRATACION DE PRESTACION DE SERVICIOS Y EJECUCION DE OBRAS de la empresa, para llevar a cabo los procesos de contratación relacionadas con el giro específico del negocio.*

*2.-Se entiende que el giro del negocio específico de Cemento Chimborazo, lo constituyen todas las contrataciones referentes al cumplimiento de su objeto social (explotación de las industrias de cemento, cales y calizas, así como todas las sustancias necesarias para su producción, incluyendo la fabricación de derivados de los mismos y de otros materiales de construcción para su comercialización).*

*3.- Dispone que las contrataciones de bienes, obras y servicios, incluidos los de consultoría, que no sean parte del giro específico del negocio de la Empresa, se lleven a cabo siguiendo los procedimientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento General.*

*3.- Dispone que se corrija el Plan Anual de Contrataciones publicado en el portal del Instituto Nacional de Compras Públicas, tomando indicando expresamente las contrataciones que son parte del giro específico del negocio.*

*4.- Dispone que la presente Resolución sea publicada en el portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).”*

### **Registro de proveedores**

Durante el año 2009, la empresa no ha realizado la actualización de su registro de proveedores. Sobre el particular, la Jefe de Adquisiciones ha indicado que debido a que al inicio del año existía dudas sobre la aplicación de la nueva Ley de Contratación Pública, la cual dispone en el capítulo II de las herramientas del sistema sección 1 del registro único de proveedores, artículo 17 Publicidad de la información “Las entidades contratantes no podrán llevar registros adicionales ni exigir a sus oferentes o proveedores la presentación de los documentos ya solicitados para la obtención del RUP.

No obstante lo indicado, con la respuesta del INCOP señalada anteriormente, la empresa está en facultad para aplicar sus propios procedimientos, siempre que sean contrataciones relacionadas con el giro específico de su negocio. Consecuentemente, los procesos de adquisiciones o contratación de bienes y servicios se han realizado tomando como referencia el registro que está vigente desde el año 2008.

### Procesos Ejecutados

La Unidad de Adquisiciones durante el año 2009 ha realizado los siguientes procesos de compras y contratación de servicios a nivel local, que por estar relacionadas al giro del negocio se han efectuado bajo la normativa interna de la empresa.

	<b>COMPRAS LOCALES</b>	
	<b>NUMERO</b>	<b>VALOR US \$</b>
<b>DE \$ 1 a \$ 10.000</b>	1415	1.107.108
<b>DE \$ 10.001 A \$ 100.000</b>	19	362.569
<b>TOTAL</b>	<b>1.434</b>	<b>1.469.677</b>

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Así mismo en el mismo período, se han realizado las siguientes importaciones:

	<b>IMPORTACIONES</b>	
	<b>NUMERO</b>	<b>VALOR US \$</b>
<b>DE \$ 1 a \$ 10.000</b>	30	116.420
<b>DE \$ 10.001 A \$ 100.000</b>	18	849.788
<b>MAS DE \$ 101.000</b>	5	694.902
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>1.661.111</b>

Fuente: Unidad de Adquisiciones

Con el objeto de evaluar el proceso de adquisiciones de la empresa, el Comisario Walter Galarza, con la colaboración de la Unidad de Auditoría Interna, procedieron a seleccionar una muestra de las compras locales realizadas en el segundo semestre del presente año 2009 y que de acuerdo a la normativa vigente para este efecto, (Reglamento de Adquisiciones de Bienes, Contrataciones de Prestación de Servicios y Ejecución de Obras), no requerían la firma de contrato.

Dentro de este segmento de acuerdo al reglamento referido, se encuentran la adquisición de bienes cuya cuantía no supere los \$ 10.000, o de aquellos bienes cuya cuantía esté entre \$ 10.000 y no superen los \$ 100.000 y que no requieren contrato debido a que los pagos se efectúan sin anticipo y contra la entrega de los bienes.

Se revisó la documentación de respaldo de cada una de las transacciones, seleccionadas, confrontándolas con los registros contables correspondientes.

Concluida esta labor, se puede indicar que no se encontró ninguna novedad en el proceso; se observa que el proceso de contratación cumple con lo estipulado en la normativa vigente, debiendo indicarse que en el caso de aquellas procesos de

adquisiciones que no estén relacionados directamente con la naturaleza del negocio, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes se está procediendo a través del portal de compras públicas en armonía con lo establecido en la Ley de Contratación pública.

### Procesos Ejecutados a través del INCOP

De conformidad a la normativa vigente en la empresa se han ejecutado 28 procesos a través del portal de compras públicas, por un monto de \$ 10.263.428, monto e el que está incluido el proceso de adjudicación de la construcción llave en mano de la fábrica de durmientes, con un valor de \$ 9.000.000.

De los procesos ejecutados y de conformidad al reporte de la Unidad de Adquisiciones, 11 se han declarado desiertos por diferentes motivos, procesos que ascienden a \$ 483.354, los cuales han tenido que realizarse nuevamente; los 27 procesos restantes se al cierre del ejercicio estuvieron adjudicados o en trámite.

### Procesos Ejecutados que han Requerido la firma de Contrato

Procesos Ante Requerimientos Operativos.-

De acuerdo a los registros y archivos que han sido facilitados por la administración, durante el período Diciembre 2008, Diciembre 2009, Cemento Chimborazo ha realizado 21 procesos que por estar relacionados con el giro del negocio no han sido aplicados bajo las normas de la ley de Contratación Pública sino a través de normativa interna de la empresa los cuales han requerido la firma de contrato y se detallan a continuación:

OBJETO	FECHA	CONTRATISTA	VALOR NETO SIN IVA	
CONTRATO TEC 2008-034 COMPRA DE 20.000 TM DE CLINQUER	24 -dic-08	LAFARGE	\$ 1.584.000	
CONTRATO TEC-2009-02 COMPRA DE 150.000 TM DE CEMENTO	17 -ene 09 CONTRATO	JUOU GLOBAL ENERGY L.C.C.	\$ 12.300.000	
ADENDA	16 mar-09	JUOU GLOBAL ENERGY L.C.C.		
CONTRATO TEC-2009-03 COMPRA DE REPUESTOS PARA SISTEMA DE CONTROL AREA DE CLINQUERIZACION	20-ene-09	SIEMENS S.A.	\$ 28.158	*
CONTRATO TEC-2009-04 REPARACION MOTOR TRIFASICO	09-feb-09	ERNESTO AYALA	\$ 25.000	*
CONTRATO TEC-2009-05 ADQUISICION PUENTE GRUA	17-feb-09	VCA INGENIERIA	\$ 148.240	*
CONTRATO TEC-2009.06 INGENIERIA MODIFICACION TORRE PRECALENTAMIENTO	20-feb-2009	ATEC	E 64.000	

CONTRATO COMPRA DE TRITURADORA DE IMPACTO VERTICAL PRMOLIENDA DE CLINQUER	TEC-2009-07	23-feb-2009	MAGOTTEAUX C.A.	\$ 128.400	*
CONTRATO DISEÑO Y ESTUDIO DE UN SISTEMA HIDRAULICO DE COMBATE DE INCENDIOS	TEC-2009-08	25-feb-09	INDUSERVICES	\$ 4.800	
CONTRATO ARRENDAMIENTO DE INSTALACIONES PARA MOLIENDA DE CLINQUER	TEC-2009-09	16-feb-09	GRAIMAN	\$ 15 POR C/TM	
CONTRATO REUBICACION DE LA LINEA DE DISTRIBUCION DE ENERGIA	TEC-2009-010	25-mar-09	LYREC	\$ 19.164	*
<b>OBJETO</b>		<b>FECHA</b>	<b>CONTRATISTA</b>	<b>VALOR NETO SIN IVA</b>	
CONTRATO INGENIERIA MODIFICACION TORRE PRECALENTAMIENTO	TEC-2009-011	27-abr-09	ATEC modificación forma de pago	N.A.	
CONTRATO ADQUISICION DE ZAPATOS	TEC-2009-012	15-may-09	BUESTAN	\$ 14.748	
CONTRATO ROPA DE TRABAJO	TEC-2009-013	06-may-09	FERNANDO REINOSO	\$ 33.319	
CONTRATO OVEROLES	TEC-2009-014	29-may-09	CONFECCIONES CORONADO	\$ 7.560	
CONTRATO ROPA DE TRABAJO	TEC-2009-015	29-may-09	ARELDI	\$ 2.402	
CONTRATO LADRILLO REFRACTARIO	TEC-2009-016	28-may-09	REFMEX	\$ 139.790	*
CONTRATO MODIFICACION PRIMERA ETAPA TORRE DE PRCALENTAMIENTO	TEC-2009-017	28-ago-09	TEPROMEC	\$ 103.338	*
CONTRATO SUMINISTRO ADITIVO	TEC-2009-018	2-oct-09	SIKA ECUAT.	\$ 139.440	*
CONTRATO ADENDUM CONTRATO SUMINISTRO YESO	TEC-2009-019	13-oct-09	EDESSA	\$ 18,50 C/TM	
CONTRATO COMPRA DE 9.000 TM CLINQUER	TEC-2009-020	12-oct-09	LAFARGE	\$ 681.000	*
CONTRATO COMPRA DE CARGADORA CATERPILLAR	TEC-2009-021	27-Oct-09	IIASA	\$ 149.800	*

(\*) Procesos en donde se aplicó procedimiento especial al amparo de lo establecido en la segunda y tercera disposición especial del Reglamento de Adquisiciones de la empresa que señala que dentro de los procesos que se encuentran excluidos de su aplicación, están los de adquisición de bienes respecto a los cuales se comprare que son únicos en el mercado, que tienen un solo proveedor y los de materia prima, equipos, suministros o servicios que interviene regularmente en el proceso de producción.

Con respecto a los procesos efectuados, cabe señalar que se ha revisado toda la documentación de soporte de los mismos, pudiéndose observar que éstos se han ejecutado en armonía con lo establecido en el Reglamento de Adquisiciones de Bienes,

Contratación de Prestación de Servicios y Ejecución de Obras, emitida por el Directorio de la Institución el 22 de Abril del 2008, en base a la respuesta que formula el INCOP en oficio No. DE-1691 de mayo del 2009, ante consulta formulada por la empresa a ese Organismo.

Previa a la expedición del Reglamento General a la Ley Orgánica de Contratación Pública (mayo 2009), existió un vacío jurídico para la determinación de procedimiento a seguir en los procesos de adquisición de la empresa, el cual se despejó con la consulta y respuesta del INCOP, señalada anteriormente.

De los procesos revisados, debe indicarse lo siguiente:

- En el segmento de procesos de orden técnico, el de adquisición de clinker es el de mayor cuantía, su monto ascendió a \$ 1.584.000, y responde al requerimiento de la empresa para satisfacer sus necesidades de producción.
- Igualmente, se llevó a cabo el proceso de adquisición de 150.000 TM de cemento, con un monto de 12.3 millones de dólares. Previa a la ejecución y a fin de clarificar la base legal que lo normaría por la vigencia desde Agosto del 2008 de la nueva ley de Contratación Pública, mediante comunicación de 13 de Noviembre del 2008, se solicitó al Instituto Nacional de Contratación Pública, la autorización para eximir a la empresa del uso de la Ley Orgánica de Contratación Pública, en base a lo dispuesto en el Art 4 del Reglamento General de la ley referida, indicando que se procederá a realizar las invitaciones a por lo menos 3 empresa extranjeras que coticen la venta de hasta las 200.000 TM requeridas.

En respuesta, el INCOP, Instituto Nacional de Contratación Pública señaló *“que es procedente la aplicación del art.4 del reglamento de Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en tanto dispone que “No se regirán por dichas normas las contrataciones de bienes que se adquieran en el extranjero”, en tal virtud se podrá realizar la compra de cemento y clinker bajo un procedimiento de selección que defina la entidad que usted representa en los términos correspondientes”*.

Al amparo de este esquema, se llevó a cabo el proceso, el cual no pudo concluir debido a las dificultades con los proveedores de concertar un medio de pago, en vista el banco corresponsal del banco local no dio paso a la emisión de la carta de crédito revolvente arguyendo que este sistema no era de uso corriente en el exterior, mientras que para Cemento Chimborazo no fue posible emitir una carta de crédito por el 100% del valor del contrato, por falta de dinero en ese entonces, debido a los embargos efectuados por acciones legales que se comentarán posteriormente.

- De de los 21 procesos de orden técnico, 10 se han llevado a cabo aplicando lo dispuesto en el tercer párrafo de la disposición especial única que indica que se encuentran exentos del reglamento de adquisiciones de la empresa, los de materia prima, suministros o servicios que intervienen regularmente en el proceso de producción.

Al respecto cabe indicar que si bien las normas determinan que los procesos relacionados con el giro del negocio se deben sujetar a las normas propias de la empresa, estas a su vez indican que procesos se encuentran excluidos del mismo. Lo expuesto implica una debilidad de política interna, pues su aplicación da lugar a que potencialmente existirían adquisiciones que no estarían regulados por un procedimiento mínimo.

Por lo expuesto se recomienda que se modifique el reglamento y se establezca al menos un procedimiento mínimo, que sin afectar la urgencia con la que se deben llevar a cabo los mismos permitan ejercer un apropiado control.

Cabe indicar que del análisis de los procesos ejecutados bajo este esquema, se ha podido determinar que ha existido el requerimiento del área pertinente, la autorización para iniciar los procesos, invitaciones y análisis de ofertas, sin embargo no existido un patrón definido en los mismos.

- En los contratos técnicos, 4 corresponden a ropa de trabajo, como parte del giro específico del negocio.

#### **Procesos por Requerimientos Jurídicos.-**

Por otro lado, durante el período de análisis se han suscrito 11 contratos originados en requerimientos jurídicos, de los cuales, 6 han sido firmado con profesionales abogados o estudios jurídicos, conforme el siguiente detalle:

<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>VALOR US \$</b>
TEMPLEO S.A.	2 Contratos para juicios de casación	29.600
	1 Contrato para patrocinio jurídico y defensa de la empresa en 72 procesos jurídicos.	57.600
DR. CARLOS EGAS	1 Contrato para patrocinio juicio de excepciones contra Petrocomercial. (se firmo contrato adicional para modificar forma de pago)	50.000
DR. JULIO CESAR VASCO	1 Contrato juicio penal contra funcionarios de Petrocomercial	25.000

Los contratos descritos se han llevado a cabo aplicando lo establecido en el Reglamento de Adquisiciones de la empresa que señala que dentro de los procesos excluidos de la aplicación del Reglamento de Adquisiciones de la empresa, están los de consultoría y servicios profesionales de abogados.

Cabe indicar que la obligatoriedad de cumplir con el procedimiento para la contratación de asesoría jurídica y patrocinio inicia a partir de la expedición del nuevo reglamento de contratación pública, que fue publicado el 12 de mayo de 2009.

Adicionalmente a los descritos, se han firmado otros 5 contratos, los cuales no tienen ninguna observación y corresponden a:

<b>NOMBRE</b>	<b>OBJETO</b>	<b>VALOR US \$</b>
FABARA ABOGADOS CIA.LTDA.	1 Contrato para regularización libros sociales. (se firmo adenda adicional al contrato para ampliar plazo)	5.000
DR. XAVIER OLIVA	1 Contrato para formalizar cesión de derechos	N.A.
CONSEJO DE LA JUDICATURA	1 Contrato arrendamiento casillero judicial	12
CONSEJO DE LA JUCICATURA	1 Contrato arrendamiento casillero judicial EN Quito.	12

#### **Documentación de respaldo**

El archivo soportante de los procesos ejecutados por la empresa y que requieren la firma de contrato, reposa en Asesoría Jurídica cuando debería estar en la Unidad de Adquisiciones. Igualmente se recomienda que los expedientes respectivos se guarden documentos originales, debidamente foliados y que guarden total armonía con los requerimientos exigidos en las normas respectivas, de manera que se evidencie el cumplimiento cabal de todos los pasos en cada proceso; de ser necesario se los clasifique como documentos de uso permanente o eventual, para mantener copia adicional para revisión de los Organismos de Control.

#### **Documentación de respaldo para pagos.-**

De análisis de los pagos efectuados, se ha podido constatar que todos cuentan con las autorizaciones pertinentes y están respaldados con los respectivos documentos de soporte, (factura, copia de contratos, etc.); no obstante y con el propósito de cumplir con normas de control se recomienda que en el trámite de autorización de inicio de proceso, autorización de pago y autorización de egreso se incorpore como documentos de respaldo la certificación de fondos y disponibilidad presupuestaria.

#### **Recomendación.-**

En base a lo expuesto y sustentado en el hecho de que prácticamente el 98% de los procesos de adquisiciones, contratación de servicios se los está ejecutando con normas internas de la empresa, es necesario reformular el reglamento vigente, de manera que asegurando el cumplimiento de normas básicas de control no afecte la normal operatividad de la empresa. Dentro de este ajuste se deberá establecer procedimientos mínimos para aquellos casos en que lo amerite.

Las normas a considerar en el nuevo instrumento de política a más de contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes y con el propósito de incorporar en un documento global todo lo relacionado con estos procesos, podría tomar como referencia aspectos de control relacionados con:

- Modalidad de procesos.
- Separación de funciones.
- Autorización de operaciones.
- Documentación de respaldo y su archivo.
- Control interno previo al compromiso.
- Control Interno previo al devengamiento.
- Control Interno previo al pago.
- Control y custodia de garantías.
- Normas para recepción de obras y bienes.
- Planificación de procesos.
- Normas para identificación y protección.
- Custodia.

#### 4. ASPECTO LEGAL

En el año 2009, el Departamento de Asesoría Jurídica ha realizado la gestión de defensa de los intereses de la empresa, lo que ha dado como resultado la reducción de las demandas planteadas en contra de la compañía por diferentes causales; no obstante, existen un gran número de demandas vigentes, los cuales se detallan a continuación:

#### RESUMEN DE JUICIOS ADMINISTRATIVOS Y JUDICIALES

JUICIOS LABORALES		
Despido Intempestivo	22	\$ 2.115.150.00
Jubilación Patronal y Reliquidación	57	929.249.00
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>	
JUICIOS CIVILES		
Juicios de Prescripción adquisitiva	3	Indeterminada
Juicio de Demarcación de linderos	1	Indeterminada
Juicio por Reclamo de cemento	1	252,00
Juicios por reclamo de valores CEDOC	1	17.340,00
Juicios por Rescisión de contrato	1	27.000,00
Indemnización de daños y perjuicios	1	Indeterminada
Juicios de Requerimiento	2	Indeterminada
Juicios Excepciones/Petrocomercial	1	2.700.000,00
Juicios de Cobro de cheque	1	4.000,00
Juicio Ejecutivo	1	30.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>2.778.592.00</b>
JUICIOS PENALES		
Hurto	2	Indeterminada
Estafa	2	Indeterminada
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	

#### 4.1 Juicios Laborales

##### 4.1.1 Despido Intempestivo.-

De conformidad a la información presentada por Asesoría Jurídica, a la fecha del informe se encontraban en proceso 22 juicios por despido intempestivo, los mismos que corresponden en su mayoría a los planteados por los dirigentes sindicales, despedidos con la autorización del Directorio en el año 2008, y que pretenden recibir una indemnización superior a las establecidas en el Mandato Constituyente Nos. 4. Por otro lado existen procesos de ex trabajadores intermediados que fueron asumidos por la empresa en acatamiento al Mandato Constituyente No. 8, la mayoría de estos procesos se encuentran en trámite en

la Corte Nacional de Justicia en la ciudad de Quito, y tienen resolución favorable para la empresa.

Dentro de esta clase de juicios la Asesoría Jurídica ha encontrado algunos procesos que han sido planteados por ex trabajadores que no han sido indemnizados como correspondía en su oportunidad.

Finalmente se ha determinado procesos planteados por trabajadores intermediados o que trabajaban por servicios profesionales, los mismos que han demandado a la compañía indemnizaciones como si estuvieran amparados por el Contrato Colectivo.

#### **Jubilación Patronal y Reliquidación.-**

En el año 2008, el Departamento Jurídico inicio la defensa de una cantidad considerable de demandas por jubilación patronal, en razón de que dos grupos de jubilados organizados han impulsando dichas causas pretendiendo la reliquidación de la pensión jubilar, estas causas llegaron en un número aproximado de 180, las cuales han ido disminuyendo aunque no se encuentran culminados en su totalidad.

La mayor cantidad de los procesos laborales que tiene la compañía, esta concentrada a esta clase de juicios. Estos representan un contingente menor para la empresa, pues en su gran mayoría las demandas han sido desechadas por las autoridades competentes, inclusive en la Corte Nacional de Justicia. A la fecha se mantienen abiertos la cantidad de 57 juicios.

#### **4.2 Juicios Civiles**

Con respecto a la tramitación de juicios civiles, a la fecha se mantienen abiertas 14 causas, la mayoría de ellas no representan un contingente importante para la compañía, pues no tienen cuantías elevadas y en varios procesos están abandonados por los actores. Caso especial lo constituye el juicio de excepciones planteado en contra de Petrocomercial, el mismo que tiene una cuantía de 2.700.000 dólares y que impugna el proceso coactivo que esa Institución planteó contra Cemento Chimborazo. Por la naturaleza e importancia de este proceso en particular se ha contratado un abogado externo para que defienda los intereses de la empresa. De acuerdo a lo citado por el Asesor Jurídico, el proceso ha terminado en primera instancia, en el cual se ha alcanzado un resultado favorable, ya que el juez ha ordenado la devolución de todos los valores embargados y consignados, aceptando los argumentos de falsedad de los títulos de crédito, sin embargo la sentencia ha sido apelada y pasará para conocimiento y trámite a la Corte Provincial de Pichincha.

#### 4.3 Acciones Penales

A la fecha de este informe existen algunas acciones penales que sigue la compañía por diversos delitos de los que ha sido objeto., como lo son la usurpación de la Mina de San Francisco, la intimidación de la familia Mullo en contra del guardia de la citada mina, entre otras.

#### 4.4 Procedimientos y Juicios Contencioso Administrativos

	ACTOR	NATURALEZA	RECLAMACION	CUANTIA
1	CEMENTO CHIMBORAZO CONTRA SRI	FISCAL	Impugnación actas de determinación impuesto a la renta ejercicio 99 y 2000	150.938,14

- La Empresa Cemento Chimborazo, se encuentra tramitando ante el Tribunal Fiscal, la impugnación de las actas de determinación del impuesto a la renta, de los ejercicios 1999 y 2000, según informes del abogado externo que lleva esta causa, este juicio estaría perdido y únicamente se encuentra esperando sentencia, al respecto, la empresa primero ha pagado la determinación y después impugnó las actas, por lo que al confirmarse un resultado negativo, no habría lugar a pago.
- **Procesos de Aguas.**

Existen 13 procesos de aguas, los cuales se los tramita en la Agencia de Aguas de la ciudad de Riobamba, con relación a ello, la empresa tiene cancelado al día el pago del aprovechamiento del agua, pagados con cheque N° 028789 de la cuenta 01200153-76 del Banco Nacional de Fomento, girado a nombre de la Secretaría Nacional del Agua, ya sea para consumo doméstico, para uso industrial y para generar energía eléctrica en la planta hidroeléctrica de propiedad de la empresa, ubicada en la vía a Guaranda.

#### 4.5 Contratación a Estudio Jurídico

Debido a la ausencia de profesionales en el Departamento de Asesoría Jurídica, la administración tomó la decisión de contratar a un Estudio Jurídico Externo TEMPLEO S. A., para que en representación de la empresa, sea quién se haga cargo del patrocinio jurídico en todas las causas pendientes, el número de procesos entregados a TEMPLEO S. A., entre trámites Judiciales y Administrativos, suman la cantidad de 72 causas, los cuales a la fecha son atendidos por éste consultorio.

## 5. FINANZAS

El informe financiero de la empresa se ha realizado en base a los datos que constan en los estados financieros de la empresa y la información complementaria de estadísticas, auxiliares y demás registros que constan en los archivos.

No obstante es preciso indicar los siguientes hechos relevantes que se han presentado durante el año 2009 y que han tenido incidencia o pueden tener en los estados financieros.

- Las Normas de Contabilidad determinan que se debe realizar estudios de valoración técnicos de propiedades, planta y equipo, periódicamente cada tres a cinco años. Durante el año 2008 la empresa contrató a la firma AVALUAC, a fin de que efectúe el avalúo técnico de sus activos fijos. En el transcurso del primer semestre y en base a los resultados parciales de la valoración, se registró un ajuste inicial, el cual incidió en la evolución de los saldos de los rubros activos fijos, depreciación acumulada y patrimonio en \$ 5.196.591; \$ 4.215.210 y \$ 981.381, respectivamente.
- Posteriormente y en base al informe final de la empresa AVALUAC, entregada en el mes de Septiembre del ejercicio en análisis, la empresa realizó el ajuste respectivo de manera global en el mes de Diciembre, aplicando lo señalado en el numeral 29 literal b) de la NEC 12, que determina: *"eliminada contra el valor bruto en libros del activo y la cantidad neta restablecida a la cantidad revaluada del activo"*.

Su efecto determinó establecer el activo fijo adquirido hasta el año 2008 al valor del avalúo, eliminado los importes acumulados de su costo histórico y depreciación y la diferencia neta compensada con reservas del capital. Lo expuesto implicó el registro de los activos fijos de la empresa a un valor de \$ 35.388.885, con un incremento neto respecto al saldo acumulado de \$ 25.874.653.

Sobre el particular se debe indicar que las Normas para la Valuación y Registro Contable de propiedad Planta y Equipo, a valor de mercado a las que se someterán las compañías sujetas a control de la Superintendencia de Compañías, En la parte pertinente determina:

*"Art. 1. - Las compañías sujetas al control de la Superintendencia del ramo podrán, a partir del ejercicio económico del 2000, valuar la propiedad, planta y equipo a valor de mercado.*

*Art. 4. - Para determinar el valor de mercado de propiedad, planta y equipo, la Junta General de Socios o Accionistas designará el perito o los peritos que deban realizar el avalúo de esos activos. La designación, calificación y registro de tales peritos se efectuará de acuerdo con el reglamento relativo a esa materia, expedido por la Superintendencia de Compañías.*

*Art. 5. - Los informes de los peritos serán conocidos y aprobados por la junta general de socios accionistas que oportunamente hubiere ordenado su elaboración.*

*Art. 6. - Los auditores externos, en sus informes, harán constar sus opiniones respecto de la razonabilidad de los avalúos de la propiedad, planta y equipo a valor de mercado,*

*Art. 7. - Cuando la propiedad, planta y equipo de las compañías se avalúen a valor de mercado, mayor que el valor presente, el valor del ajuste se debitará al valor presente de la propiedad, planta y equipo, con crédito a la cuenta reserva por valuación.*

Lo expuesto implica que el registro de la revalorización de los activos efectuado por la empresa deberá observar lo señalado en la norma citada, debiendo aclararse que a partir del año 2010, en que para la empresa es obligatorio la aplicación de las NIIF, no hará falta ninguna autorización específica al efectuar este tipo de ajustes.

- Se ha realizado un ajuste a la provisión mantenida para juicios por demandas laborales y otras de \$ 168.649,88 a \$ 474.183, monto que debería evaluarse periódicamente, a fin de que en armonía con la NEC 26, se mantenga en niveles adecuados.
- Por la acción legal emprendida por Petrocomercial, por reajustes de precios en las ventas de fuel oil, en los períodos comprendidos entre enero del 2005 a abril del 2006, en base a la aplicación de los Decretos Ejecutivos Nos. 17 y 338 del 4 de febrero del 2003 y 2 de agosto del 2005, cuando las respectivas facturas fueron canceladas en su oportunidad, la empresa realizó un depósito en el Juzgado 3°. De lo Civil por \$ 2.953,1 miles de dólares, como garantía para impugnar la acción legal de la estatal petrolera, sin embargo se ordenó el embargo de cuentas de la empresa por un valor de \$ 3.292.6 miles de dólares. Cabe puntualizar que conforme se comentó anteriormente, la empresa ganó en primera instancia la impugnación.
- A partir del mes de Junio del 2009, entro en vigencia el nuevo sistema de información para el manejo integrado de los recursos y operaciones de la empresa. Al respecto, se han hecho la migración respectiva y se ha efectuado algunas modificaciones al catálogo de cuentas que estaba vigente y al modelo de determinación de costos, pasando de un sistema de acumulación de costos por procesos a un modelo de costeo estándar. Los estados financieros generados cuentan con una estructura diferente, sin que se cuente con información homologada con relación al inicio del ejercicio económico del 2009, razón por la cual el análisis comparativo se ha efectuado equiparando previamente la información disponible de las estructuras contables.

## 5.1 RESULTADOS OPERACIONALES

La gestión operacional de la empresa produjo una utilidad neta después de impuestos de US \$ 7.679.259, monto que supera en el 80,6% equivalente a 3.4 millones, al resultado registrado en el ejercicio 2008, que ascendió a \$ 4.252.971, conforme se describe a continuación:

<b>CEMENTO CHIMBORAZO - ESTADO DE RESULTADOS</b>				
<b>COMPARATIVO DIC 2008 - DIC 2009</b>				
<b>( Expresado en U.S. dólares)</b>				
			<b>VARIACION 09-08</b>	
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>VENTAS</b>	<b>27.980.066</b>	<b>35.718.160</b>	<b>7.738.095</b>	<b>27,7%</b>
Cemento portland	27.980.066	35.718.160	7.738.095	27,7%
Descuentos en Ventas	0	0		0,0%
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>18.790.997</b>	<b>-24.007.417</b>	<b>5.216.421</b>	<b>27,8%</b>
Cemento portland	18.790.803	24.007.417	5.216.614	27,8%
Regulacion de Inventarios	193	0	-193	-100,0%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>9.189.069</b>	<b>11.710.743</b>	<b>2.521.674</b>	<b>27,4%</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>-3.865.782</b>	<b>-1.860.695</b>	<b>2.005.087</b>	<b>-51,9%</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>5.323.287</b>	<b>9.850.048</b>	<b>4.526.762</b>	<b>85,0%</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	<b>-1.070.316</b>	<b>-2.170.789</b>	<b>1.100.473</b>	<b>102,8%</b>
Ingresos financieros	237.925	290.739	52.813	22,2%
Otros ingresos	705.463	868.503	163.040	23,1%
Otros ingresos años anteriores	0		0	
Otros egresos años anteriores	-248.169		248.169	-100,0%
Otros egresos	-1.765.536	-3.330.031	1.564.495	88,6%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>4.252.971</b>	<b>7.679.259</b>	<b>3.426.289</b>	<b>80,6%</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Del estado de resultados comparativo merece destacarse lo siguiente:

No obstante los problemas de producción de clinker presentados durante el primer semestre del año 2009, que tuvo que compensarse con la adquisición de esta materia prima básica para la elaboración del cemento a fin de atender la demanda existente, como consecuencia de las acciones implementadas desde el año anterior en los procesos operativos para optimizar los procesos productivos, ha continuado el crecimiento de los niveles de producción y ventas, que ya habían mejorado ostensiblemente en el año 2008. Cabe indicar que la parada en la operación del horno, estuvo planificada toda vez que ya se había previsto la implementación del silo adquirido a Claudius Peters en el 2007, de manera que se hizo la adquisición con la debida antelación del caso.

Al mes de Diciembre del 2009, las ventas alcanzaron un nivel de 35.7 millones de dólares, monto que representa un crecimiento del 27.7%, equivalente a 7.7 millones de dólares, con respecto del registrado al año anterior.

El costo de los productos vendidos, de acuerdo a la información que consta en los estados financieros, ascendió a \$ 24.007.417, factor que ha permitido generar una utilidad bruta de 11.7 millones de dólares, que representa un margen del 32.79% de las ventas, el cual refleja un nivel similar al alcanzado el año anterior. A diciembre del 2008 la utilidad bruta fue de 9.2 millones de dólares equivalente al 32.84% de las ventas.

Se debe aclarar que si bien el margen del año 2009 es similar al obtenido durante el año 2008, sin que con ello se refleje las mejoras que se han venido obteniendo en el proceso de producción, esta situación se explica en el nuevo esquema de producción y comercialización emprendido, por el que a más del cemento producido en la planta se está vendiendo cemento a consignación de LAFARGE, con la marca Chimborazo, así como también cemento que se está maquilando en las instalaciones de la empresa Graiman, conforme se aprecia en el cuadro siguiente, del cual se deduce que el margen bruto que se ha obtenido por la venta de cemento fabricado en la planta es del 36,32%, con la cual se evidencia los resultados de la optimización del proceso productivo.

	VENTAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	MARGEN
PLANTA	31.509.384	20.064.107	11.445.277	36,32%
CONSIGNACION LAFARGE	3.599.177	3.463.734	135.443	3,76%
MAQUILA GRAIMAN	609.599	479.577	130.022	21,33%
<b>TOTAL</b>	<b>35.718.160</b>	<b>24.007.417</b>	<b>11.710.743</b>	<b>32,79%</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Los gastos de operación (administración, ventas), ascendieron a \$ 1.860.695 cifra que representa una contracción del orden del 51.9% del nivel de gastos registrado en el año 2008. Se debe indicar que en el año anterior, se registró en los gastos operativos un egreso de \$ 1.2 millones derivados de la política de reducción de personal ejecutados por la empresa. No obstante si se compara con el nivel ajustado de gastos operativos, la reducción efectiva sería del orden del 30.2%.

Con relación al nivel de ventas, los gastos operativos representan el 5.21%, lo cual refleja una evolución favorable toda vez que este nivel fue del 11% y del 9.5% en los años 2007 y 2008 respectivamente.

Se debe indicar que con la aplicación del nuevo sistema contable, se introdujo un cambio en el modelo de costeo, pasando de un sistema de acumulación de costos por procesos a un sistema de costos estándar.

El costo estándar es un modelo por el que se predetermina costos bajo escenarios de eficiencia en la operación, por lo que al comparar el costo histórico con el estándar, resultan desviaciones, los cuales son indicadores que reflejan las deficiencias o superaciones presentadas en los procesos de producción, los cuales deben ser

debidamente identificados y profundamente analizados, por lo que se requiere reforzar los niveles de control interno.

Se ha efectuado una verificación del proceso de acumulación de costos y se pudo determinar que las variaciones existentes entre los estándares asignados y los costos reales incurridos son mínimas; no obstante estas variaciones se están registrando en cuentas de ajuste del grupo 6 Costos y Gastos, lo que podría afectar el valor real de los inventarios y el costo de ventas.

Cabe señalar que el sistema de generación de estados financieros, no arroja información por actividad y proceso, razón por la que no se puede contar directamente con datos de costos por centro de operación y actividad. La información que se genera es de orden extracontable y en lo relativo a costos, no es concúrrete con la contable, conforme se aprecia en el cuadro siguiente.

<b>CEMENTO CHIMBORAZO C.A</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS EXTRACONTABLE 2009</b>	
Ventas	35.718.160,26
(-) Costo de Ventas	23.219.981,81
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>12.498.178,45</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	<b>2.698.130,68</b>
Gasto de Ventas	401.279,67
Gastos Administrativos	2.296.851,01
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>9.800.047,77</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>	<b>432.242,70</b>
(+) Ingresos Financieros	290.738,63
(+) Otros Ingresos no operacionales	868.503,49
(-) Otros Gastos no operacionales	-726.999,42
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>10.232.290,47</b>
<b>(-) Impuesto a la Rentas</b>	<b>2.553.031,19</b>
<b>UTILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN:</b>	<b>7.679.259,28</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Igualmente el sistema permite acceder a información de diversa naturaleza, aprovechando toda la potencialidad del mismo; sin embargo, la administración deberá solicitar a la empresa que brinda el soporte técnico a los programas, que adicionalmente genere reportes de salida, en donde se refleje la actividad operacional, identificando costos por centro de operación y con ello se pueda preparar complementariamente un estado de resultados, que refleje la gestión por función de producción, comercialización y administración.

Por lo señalado es necesario que se realicen los ajustes necesarios en el sistema contable de manera que se puedan emitir reportes de costos por actividad y procesos, Por la gestión de producción, comercialización y administrativa, la empresa registró una utilidad operacional de \$ 9.850.048, equivalente al 27,58% de las ventas, nivel que

refleja una importante mejora con relación al alcanzado el año anterior en donde se obtuvo una utilidad operacional de \$ 4.383.516, monto equivalente al 19.03% de las ventas, mientras que en el 2007, se registró una pérdida operacional de 1.8 millones.

Como consecuencia de lo descrito, una vez deducido el efecto de la gestión no operacional, (ingresos financieros, otros egresos, otros costos), a diciembre del 2009, se obtuvo una utilidad antes de impuestos del orden de \$ 10.232.290. Deduciendo el importe de los impuestos, la utilidad neta generada asciende a \$ 7.679.259, equivalente al 21.5% de las ventas, nivel que supera al registrado a la misma fecha del año anterior que fue de \$ 4.252.971 (15.1% de las ventas).

Igualmente es preciso señalar que los resultados obtenidos, demuestran una margen de rentabilidad del patrimonio del 21,3% y del activo total del orden del 17.8%, indicadores que reflejan una gestión operacional favorable, factores que inciden positivamente en el valor de la empresa y el precio de mercado de sus acciones.

La sostenibilidad de los resultados operacionales que se viene alcanzado, relación que es superior al costo del dinero, y dada la perspectiva favorable de la demanda, le ubican a la empresa en una situación propicia ante la necesidad imperiosa de ampliar la capacidad de producción, de incrementar su apalancamiento financiero, que permitiría solventar las necesidades de capital que se requeriría para fortalecer su infraestructura operativa, o para obtener endeudamiento para cofinanciar proyectos mayores de ampliación.

A continuación se presenta la estructura comparativa de costos de la empresa durante los ejercicios económicos 2007 y 2009, en donde se evidencia el gran contraste experimentado en la gestión operacional.

<p><b>ESTADO DE RESULTADOS</b>  <b>ESTRUCTURA 2007-2009</b>          ( Expresado en porcentaje sobre ventas)</p>
--

	2007	2008	jun-09	2009
<b>VENTAS</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS</b>	-96,76%	-67,16%	-65,61%	-67,21%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	3,24%	32,84%	34,39%	32,79%
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>	-10,97%	-13,82%	-8,61%	-5,21%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-7,73%	19,03%	25,78%	27,58%
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS</b>	0,69%	-3,83%	0,68%	-6,08%
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	-7,04%	15,20%	26,46%	21,50%

Fuente: Estados financieros

## 5.2 ACTIVOS Y PASIVOS

A Diciembre del 2008, los activos totales de la empresa ascendieron a \$ 57.702.691, monto que comparado con los registrados a Diciembre del año 2008, que fue de \$ 24.802.671, demuestran una expansión del orden \$ 32.900.019, que equivalen al 132,6%, de los cuales 25 millones se explican en el ajuste producto de la revalorización de activos y 6.8 millones en el incremento que han experimentado las disponibilidades producto de la generación interna de los resultados operacionales de la empresa.

**BALANCE GENERAL**  
**COMPARATIVO 2007 - 2009**  
**( VALORES EN US \$ )**

**ACTIVO**

	2008	DIC 2009	ESTRUCTURA		DIFERENCIA 09 - 08	
			2008	2009	VALOR	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.214.072</b>	<b>20.062.970</b>	<b>53,3%</b>	<b>34,8%</b>	<b>6.848.898</b>	<b>51,8%</b>
DISPONIBLE	7.247.735	9.973.283	29,2%	17,3%	2.725.548	37,6%
EXIGIBLE	2.151.776	7.037.104	8,7%	12,2%	4.885.328	227,0%
INVENTARIOS	2.764.151	2.984.118	11,1%	5,2%	219.968	8,0%
TRANSITORIO	1.050.411	68.465	4,2%	0,1%	-981.046	-93,5%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>11.580.599</b>	<b>36.629.431</b>	<b>46,7%</b>	<b>63,5%</b>	<b>25.048.831</b>	<b>216,3%</b>
NO DEPRECIABLE	3.236.579	4.655.308	13,0%	8,1%	1.418.729	68,8%
DEPRECIABLE	8.344.020	31.974.123	33,6%	55,4%	23.630.102	237,3%
OTROS ACTIVOS	8.000,00	1.010.290	0,0%	1,8%	1.002.290	12.528,6%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>24.802.671</b>	<b>57.702.691</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.900.019</b>	<b>132,6%</b>

**PASIVO**

CORTO PLAZO	5.606.524	5.769.243	22,6%	10,0%	162.719	2,9%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	4.954.335	4.797.818	20,0%	8,3%	-156.517	-3,2%
ACUMULADOS	652.189	971.425	2,6%	1,7%	319.236	48,9%
LARGO PLAZO	1.732.769	1.792.466	7,0%	3,1%	59.697	3,4%
PROVISIONES	1.732.769	1.792.466	7,0%	3,1%	59.697	3,4%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>7.339.293</b>	<b>7.561.709</b>	<b>29,6%</b>	<b>13,1%</b>	<b>222.416</b>	<b>3,0%</b>

**PATRIMONIO**

CAPITAL Y RESERVAS	13.210.407	42.461.722	53,3%	73,6%	29.251.315	221,4%
RESULTADOS	4.252.971	7.679.259	17,1%	13,3%	3.426.289	80,6%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>17.463.378</b>	<b>50.140.981</b>	<b>70,4%</b>	<b>86,9%</b>	<b>32.677.603</b>	<b>187,1%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>24.802.671</b>	<b>57.702.691</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>32.900.019</b>	<b>132,6%</b>

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2008-2009.

El 34.8% de los activos, corresponden a activos corrientes, con un incremento de \$ 6.48.898 con relación al año 2008, alcanzando un nivel de \$ 20.062.970, saldo acumulado básicamente como consecuencia de los resultados de la gestión operativa del negocio, mientras que los activos fijos, han registrado un crecimiento de 25.048.831, participando con el 63.5% del total de activos, por efecto del ajuste por revalorización de activos y las adquisiciones del período.

Con relación a la estructura de financiamiento, los activos totales se están financiado con pasivos e un 13.1%, que equivalen a \$ 7.561.709, nivel de endeudamiento que comparado con el que se mantuvo el año anterior que fue \$ 7.339.93, refleja un crecimiento de \$ 222.416, equivalente al 3%. Del total de pasivos, \$ 5.769.243 son de corto plazo, mientras que \$ 1792.466 corresponden a obligaciones de largo plazo y corresponden a provisiones para beneficios sociales, de conformidad a las obligaciones derivadas del contrato colectivo, disposiciones legales.

### Activos Corrientes

Los activos corrientes registran la siguiente estructura:

	ACTIVO					
			ESTRUCTURA		DIFERENCIA 09- 08	
	2008	2009	2008	2009	VALOR	%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.214.072</b>	<b>20.062.970</b>	<b>53,3%</b>	<b>34,8%</b>	<b>6.848.898</b>	<b>51,8%</b>
<b>DISPONIBLE</b>	<b>7.247.735</b>	<b>9.973.283</b>	<b>29,2%</b>	<b>17,3%</b>	<b>2.725.548</b>	<b>37,6%</b>
Caja Bancos	2.278.781	3.223.903	9,2%	5,6%	945.122	41,5%
Inversiones temporales	4.968.954	6.749.380	20,0%	11,7%	1.780.426	35,8%
<b>EXIGIBLE</b>	<b>2.151.776</b>	<b>7.037.104</b>	<b>8,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>4.885.328</b>	<b>227,0%</b>
Cuentas y doc. por cobrar	2.158.403	7.151.818	8,7%	12,4%	4.993.415	231,3%
Provisión para incobrables	6.627	114.714	0,0%	0,2%	108.087	1631,0%
<b>INVENTARIOS</b>	<b>2.764.151</b>	<b>2.984.118</b>	<b>11,1%</b>	<b>5,2%</b>	<b>219.968</b>	<b>8,0%</b>
Productos terminados	244.970	115.998	1,0%	0,2%	-128.972	-52,6%
Productos en proceso	289.163	395.952	1,2%	0,7%	106.789	36,9%
Materias primas	195.369	352.626	0,8%	0,6%	157.258	80,5%
Combustible	238.508	139.622	1,0%	0,2%	-98.887	-41,5%
Envases	79.656	169.712	0,3%	0,3%	90.056	113,1%
Repuestos mat. y sumin.	2.489.353	2.591.510	10,0%	4,5%	102.157	4,1%
Importaciones en tránsito	371.809	149.681	1,5%	0,3%	-222.128	-59,7%
Materiales y suministros	16.441		0,1%	0,0%	-16.441	-100,0%
Provisión protección inventarios	-1.161.119	-930.983	-4,7%	-1,6%	230.136	-19,8%

<b>TRANSITORIO</b>	<b>1.050.411</b>	<b>68.465</b>	<b>4,2%</b>	<b>0,1%</b>	<b>-981.946</b>	<b>-93,5%</b>
Gastos anticipados	1.050.411	68.465	4,2%	0,1%	-981.946	-93,5%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Disponible.- De los activos corrientes, que representan el 34.8% de los activos totales, \$ 9.973.283 corresponden a disponibilidades de ejecución inmediata, (caja e inversiones temporales), nivel alcanzado como consecuencia del flujo de fondos de la empresa, registrando un crecimiento de \$ 2.725.548 en su posición de liquidez, movimiento que se explicará posteriormente.

Activo Exigible.- El activo exigible es de \$ 7.037.104 y corresponde a los siguientes rubros:

**Activo Exigible (valores en miles de dólares)**

Clientes	158.2
Funcionarios y ex Funcionarios	34.3
Proveedores	213.0
Documentos en Cobro Judicial	6.245.7
Otras Cuentas Doc. Por Cobrar	22.4
Crédito Tributario	478.2
Provisión para Incobrables	-114.7
<b>TOTAL</b>	<b>7.037,1</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

De la información descrita, el rubro más relevante constituye el saldo de Documentos en Cobro Judicial, que asciende a 6.245,7 miles de dólares, rubro en donde está registrado el embargo de cuentas de la empresa por un valor de 3.292.6 miles dólares, por la acción legal emprendida por Petrocomercial, por reajustes de precios en las ventas de fuel oil, en los períodos comprendidos entre enero del 2005 a abril del 2006, en base a la aplicación de los Decretos Ejecutivos Nos. 17 y 338 del 4 de febrero del 2003 y 2 de agosto del 2005. Así mismo en rubro está considerado el depósito que realizó la empresa en el Juzgado 3°. De lo Civil por 2.953.1 miles de dólares como garantía para impugnar la acción legal de la estatal petrolera.

En Cuentas por Cobrar Proveedores, cuyo saldo asciende a 213 mil dólares, se acumula los saldos de los anticipos entregados para la ejecución de los diferentes contratos que desarrolla la empresa, así mismo en este rubro se mantiene una cuenta por cobrar a nombre del Fondo de Jubilación del BNF, por 7.7 miles de dólares, saldo que se origina en el débito que por alrededor de 17 mil dólares efectuó ese organismo a las cuentas de la empresa por los valores pendientes de pago de préstamos que entregó este Fondo a funcionarios que cuando salieron de la empresa dejaron de pagar. Al respecto la administración anterior de la empresa, en acuerdo con el Fondo de Jubilación del BNF, asumió el compromiso de recuperar esos valores, acción que se ha venido emprendiendo lográndose recuperar alrededor de 9 mil dólares hasta

Diciembre del 2008. En el transcurso del 2009, no han existido movimientos en esta cuenta.

Además, como Activo Exigible, está incluido el valor de 478,2 miles de dólares, el cual corresponde básicamente a los valores por recuperar del IVA en compras y contratación de servicios por 192,9 miles de dólares; a los reclamos de impuestos pendientes del año 2002 que asciende a 108,1 miles de dólares y por el juicio de impugnación planteado al SRI por la no devolución de impuesto a la renta pagado en el año 2004 por 176,4 mil dólares. Sobre el particular durante el año 2009, no se ha logrado recuperar ningún valor por estos conceptos, debiendo señalarse que de los 114,7 miles de dólares que consta como provisión para incobrables, 108,1 corresponde a la provisión sobre el reclamo correspondiente al año 2002, debido a la caducidad del mismo.

Inventarios.- El rubro inventarios en términos brutos, ascienden a \$ 3.915.101. De este valor, \$ 2.591.510, corresponde al inventario de Repuestos Materiales y Suministros, sobre el cual se mantiene una provisión del 931 mil dólares; mientras que la diferencia corresponde a saldos en los rubros de productos terminados, productos en proceso, materias primas, combustibles y envases, cuyo saldo global asciende a \$ 1.173.910. El saldo promedio de estos rubros, comparado con el costo de ventas, refleja que la empresa mantiene un stock equivalente para la producción de 3.5 días, indicador favorable que demuestra un elevado nivel de rotación.

#### **Activos Fijos**

En el transcurso del primer semestre de este ejercicio se registró la revalorización de activos fijos en base al avalúo realizado por la empresa AVALUAC, producto del cual se ajustó el activo fijo en 5.2 millones de dólares y su depreciación acumulada en 4.2 millones, produciendo un efecto neto que se compensó con crédito al patrimonio de la empresa en 982 mil dólares.

Posteriormente y en base al informe final de la empresa AVALUAC, entregada en el mes de Septiembre del 2009, se realizó el ajuste respectivo de manera global en el mes de Diciembre, aplicando lo señalado en el numeral 29 literal b) de la NEC 12, que determina: *“eliminada contra el valor bruto en libros del activo y la cantidad neta restablecida a la cantidad revaluada del activo”*, es decir que se registro todo el activo fijo al valor del avalúo, eliminado los saldos acumulados del activo y su correspondiente depreciación acumulada; la diferencia neta fue compensada con reservas del capital, de conformidad al siguiente detalle:

Disminución saldo histórico Activos Fijos	- \$ 30.104.132,28
Disminución Depreciación Acumulada	- \$ 20.589.899,77
Ajuste Activo Fijo Revalorizado	+ \$ 35.388.885,07
Ajuste Reservas de Capital (neto)	+ \$ 25.874.652,56

La diferencia entre la diferencia entre el ajuste al Activo fijo y su disminución, así como la disminución entre depreciación acumulada y reservas corresponde a la revalorización efectuada en el primer semestre.

Cabe indicar que en el transcurso de este período se concretó la compra del terreno en la misma San Francisco, a fin de incrementar las reservas de caliza, evento que se refleja en el incremento del rubro terrenos en 445 mil dólares, antes de su revalorización.

El detalle del Activo Fijo, luego de ajuste de revalorización y la incorporación de nuevos activos fijos en el 2009, es el siguiente:

<b>ACTIVO FIJO (MILES DE US \$)</b>			
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE</b>	3.237	4.655	1.418
<b>EDIFICIOS y ESTRUCTURAS</b>	954	6.064	5.110
<b>MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA</b>	403	205	-198
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	400	183	-217
<b>VEHICULOS</b>	1.263	2.493	1.230
<b>MAQUINARIAS Y EQUIPOS</b>	21.968	21.870	-98
<b>HERRAMIENTAS</b>	1.381	102	-1.279
<b>INSTALACIONES</b>	733	1.186	453
<b>TOTAL DEPRECIABLE</b>	<b>27.102</b>	<b>32.102</b>	5.000
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>	-18.758	-128	18.630
<b>TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE</b>	<b>8.344</b>	<b>31.974</b>	23.630
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>11.581</b>	<b>36.629</b>	25.048

Fuente: departamento de Contabilidad

Cabe señalar, que dentro del rubro Activo Fijo no Depreciable, están registrados los proyectos y construcciones en curso, con un saldo de \$ 1.368.722, de conformidad al siguiente detalle:

Como consecuencia de lo descrito, los activos fijos de la empresa reflejan un incremento de \$ 25.048.831, .mantenido a Diciembre, mientras que las obras en proceso corresponde a:

<b>PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN CURSO (miles de dólares)</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>
PROYECTO AMAZONAS	47,4	47,7
MODIFICACION TORRE PRECALENTAMIENTO 09		456,0
ADQUISICION Y MONTAJE PUENTE GRUA		76,6
MODIFICACION SISTEMA DE HOMOGENIZACION	935,6	
PROYECTO PREMOLIENDA DE CLINQUER		141,1
MINA SAN FRANCISCO	120,0	
CERCADO MINA SANFRANCSICO		4,0
PROYECTO MINA CUIQUILOMA HUAIRALOMA	208,0	208,0
PROYECTO REMEDIACION Y ESTABIL. BAIZAN	161,0	196,5
PROYECTO REMODELACION PLANTA	158,0	
PROYECTO ERP STRUCTURED INTELLIGENCE	370,0	
PROYECTO DE CUBIERTAS	162,0	
PROYECTO CABLEADO ESTRUCTURADO	144,0	
CERRAMIENTO PERIMETRAL		26,4
PROYECTO INVESTIGACION DE MATERIA PRIMA		51,2
PROYECTO MINA PUZOLANA EL BOSQUE		89,0
SISTEMA AUX, ALIMENTACION MO A M.C.		32,3
PROYECTO WEB PORTAL		19,9
OTROS	389,0	19,9
<b>TOTAL</b>	<b>2.695,0</b>	<b>1368,6</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Cabe señalar que este rubro al año 2008, registró un saldo de 2.695 mil dólares, por proyectos que estaban en ejecución, su contracción se debe a la culminación de un parte de ellos mientras que otros se mantienen, razón por la que se recomienda que los mismos sean evaluados por la Administración, a fin de que se determine su vigencia o de lo contrario se tendría que provisionarlos.

Finalmente con relación a este rubro y conforme la recomendación que emitimos en nuestro informe anterior, la empresa está procediendo a la enajenación de activos improductivos.

## Pasivos

Los pasivos de la empresa registraron un saldo de \$ 7.561.709, monto que da una cobertura del 13.1% a los activos de la empresa y reflejan un crecimiento de \$ 222.416 con relación al pasivo acumulado vigente en el año 2008, conforme el siguiente detalle:

PASIVO						
	2008	2009	ESTRUCTURA		DIFERENCIA	DIFERENCIA
			2008	2009	VALOR	PORCENTAJE
CORTO PLAZO	5.606.524	5.769.243	22,6%	10,0%	162.719	2,9%
LARGO PLAZO	1.732.769	1.792.466	7,0%	3,1%	59.697	3,4%
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>7.339.293</b>	<b>7.561.709</b>	<b>29,6%</b>	<b>13,1%</b>	<b>222.416</b>	<b>3,0%</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Corto Plazo.- De los pasivos de corto plazo, \$ 4.797.818, corresponden a obligaciones registradas en cuentas y documentos por cobrar, de los cuales el más importante corresponde a impuestos, (2.355 miles de dólares), derivados de las retenciones de IVA e Impuesto a la renta en las adquisiciones de la empresa por 433 mil dólares y fundamentalmente por el impuesto a la renta sobre la utilidad generada en el ejercicio económico del año 2009, que determina una obligación con el fisco de \$ 1.922 miles de dólares.

En el rubro, acumulados, se registra un saldo de 971 mil dólares, de los cuales 497 mil corresponde a beneficios sociales, derivado de obligaciones legales y contractuales y 474 mil dólares a las provisiones efectuadas por juicios y desahucios, con un incremento de 305 con relación al mantenido en el 2008.

El detalle de los pasivos corto plazo es el siguiente:

PASIVO CORTO PLAZO (miles de dólares)		
	2008	2009
PROVEEDORES	546	922
CLIENTES	1119	1.222
PERSONAL	108	22
IMPUESTOS	1364	2.355
ACCIONISTAS	51	14
OTROS ACREEDORES	1766	264
<b>SUBTOTAL DOC. Y CTAS. POR COBRAR</b>	<b>4.954</b>	<b>4.798</b>

<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>	<b>483</b>	<b>497</b>
<b>PROVISION JUICIOS</b>	<b>169</b>	<b>474</b>
<b>SUBTOTAL ACUMULADOS</b>	<b>652</b>	<b>971</b>
<b>TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO</b>	<b>5.606</b>	<b>5.770</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

Largo Plazo.- Por otro lado, los pasivos a largo plazo ascendieron a \$ 1.792.466 reflejando un incremento de \$ 59.697 con relación al nivel mantenido en el año anterior.

Estos pasivos de largo plazo corresponden a provisiones para obligaciones laborales, por jubilación patronal, renunciaciones voluntarias.

Con relación a la evolución de sus pasivos, cabe reiterar el comentario vertido en informe anterior, por el que se indica que dada la estructura financiera que mantiene Cemento Chimborazo, que refleja un bajo nivel de endeudamiento, lo cual confirma el grado de solvencia que dispone, situación que le ubica en un escenario totalmente favorable para emprender procesos de fortalecimiento de su infraestructura operativa, financiando la inversión adicional con pasivos, pudiendo ser una alternativa apropiada la emisión de obligaciones, o en su defecto la titularización de flujos futuros, recursos que pueden servir para cofinanciar nuevos proyectos de emprendimiento y de mayor alcance, independientemente de quién ejerza la propiedad de las acciones, ante la perspectiva de venta de la participación que corresponde a los accionistas mayoritarios actuales de la empresa.

### **Patrimonio**

El patrimonio de la empresa asciende a \$ 50.140.981, nivel que brinda cobertura en el 86.9% a los activos totales de la empresa, mientras que a Diciembre del 2008, este indicador era del 70,4%, reflejando una excelente posición de solvencia y una apropiada posición para buscar recursos que le permitan apalancar nuevas inversiones de capital.

Con relación al año anterior, registra un incremento de \$ 32.677.603, como consecuencia de la capitalización de un segmento de las utilidades del ejercicio 2008, una vez deducida las pérdidas de años anteriores, reflejado en las cuentas de reservas legales y reservas de capital, conforme la Resolución de la Junta General de Accionistas, así como por el ajuste al patrimonio producto de la revalorización del activo fijo, de conformidad al siguiente detalle:

<b>PATRIMONIO</b>						
	<b>ESTRUCTURA</b>				<b>DIFERENCIA</b>	
	<b>2008</b>	<b>2 009</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>13.210.407</b>	<b>42.461.722</b>	<b>53,3%</b>	<b>73,6%</b>	<b>29.251.315</b>	<b>221,4%</b>
Capital Social	5.933.610	5.933.610	23,9%	10,3%	-	0,0%
Capital Adicional	550.670	1.511.118	2,2%	2,6%	960.448	174,4%
Reservas Legal	782.330	1.212.628	3,2%	2,1%	430.297	55,0%
Reservas de capital	7.895.573	33.804.366	31,8%	58,6%	25.908.792	328,1%
Pérdida años anteriores	1.951.777		-7,9%	0,0%	1.951.777	-100,0%
<b>RESULTADOS</b>	<b>4.252.971</b>	<b>7.679.259</b>	<b>17,1%</b>	<b>13,3%</b>	<b>3.426.289</b>	<b>80,6%</b>
Resultado del ejercicio	4.252.971	7.679.259	17,1%	13,3%	3.426.289	80,6%
<b>TOTAL DEL PATRIMONIO</b>	<b>17.463.378</b>	<b>50.140.981</b>	<b>70,4%</b>	<b>86,9%</b>	<b>32.677.603</b>	<b>187,1%</b>

### 5.3 INDICADORES FINANCIEROS

A continuación se detalla los principales indicadores financieros y de gestión presentados por la empresa durante el período 2003 – 2009, los cuales confirman los comentarios expuestos en párrafos anteriores y que reflejan que Cemento Chimborazo está registrando apropiados niveles de liquidez, endeudamiento y de actividad y gestión, evidenciando con ello, una estructura financiera solvente, líquida y márgenes de operación y gestión favorables, mostrando con ella una franca mejoría con relación a los presentados en períodos anteriores.

<b>PERIODO 2003 – 2008</b>								
<b>INDICADORES</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	
<b>LIQUIDEZ</b>								
Liquidez	3,63	4,14	4,24	5,44	2,7	2,36	3,48	↑
Capital de Trabajo (miles \$)	7.477,3	6.320,7	8.123,7	8.885,6	5.056,5	7.607,5	14.293,7	↑
Liquidez Inmediata	2,17	1,91	2,82	3,21	2,7	1,68	2,95	↑
Prueba Acida	2,22	2,01	2,9	3,41	1,3	1,29	1,73	↑
<b>ENDEUDAMIENTO</b>								
Apalancamiento Financiero	31,0%	33,0%	35,0%	27,0%	35,0%	42,0%	15,1%	↓
Endeudamiento	24,0%	25,0%	26,0%	22,0%	26,0%	29,6%	13,1%	↓
Propiedad	76,0%	75,0%	74,0%	78,0%	74,0%	70,4%	86,9%	↑
<b>ACTIVIDAD Y GESTION</b>								
Rotación Activos Fijos	2,56	1,88	2,01	2,3	2,15	2,42	1,47	↓
Rotación Activos Totales	1,00	1,05	0,99	1,07	1,23	1,13	0,83	↓
Costo Operativo	13,0%	12,9%	10,2%	12,3%	10,9%	13,8%	5,2%	↓

Rotación de Inventarios		3,45	3,61	4,33	4,84	6,32	-7,71	↑
Rentabilidad Ventas	7,0%	0,2%	7,0%	3,0%	-7,0%	15,2%	21,5%	↑
Rentabilidad Patrimonio	9,0%	0,3%	11,0%	5,0%	-11,0%	32,2%	21,3%	↓
Rentabilidad Activo Fijo	17,0%	0,4%	15,0%	8,0%	-15,0%	36,7%	31,6%	↑
Rentabilidad Activo Total	7,0%	0,2%	7,0%	4,0%	-9,0%	17,1%	17,8%	↑
Utilidad Operacional/Activo Total						17,1%	13,3%	↑

#### 5.4 FLUJO DE FONDOS

Durante el período Enero Diciembre 2009, la Empresa Cemento Chimborazo registró un flujo de fondos positivo de \$ 2.725.548, como resultado de los recursos obtenidos o utilizados en los flujos de operación, inversión y financiamiento, de conformidad al siguiente detalle:

<b>CEMENTO CHIMBORAZO - FLUJO DE FONDOS 2009 valores en dólares</b>	
<b>FLUJO DE OPERACIÓN</b>	
<b>Utilidad neta</b>	<b>7.679.259</b>
Partidas que no requieren aplicación de recursos:	-18.521.791
Reservas y Provisiones	108.087
Depreciaciones	-18.629.878
<b>Generación Bruta</b>	<b>-10.842.531</b>
Cuentas por cobrar	-4.993.415
Inventarios	-219.968
Gastos Anticipados	981.946
Cargos diferidos otros	-1.002.290
Proveedores	375.458
Clientes	102.925
Personal	-86.662
Impuestos	991.389
Accionistas	-37.449
Otros Acreedores	-1.502.178
Beneficios Sociales	13.803
Provisión Juicios y Desahucios	305.433
<b>Total Variación Activo y Pas. Corr.</b>	<b>-5.071.007</b>
<b>RECURSOS GENERADOS POR OPERACIÓN</b>	<b>-15.913.539</b>
<b>FLUJO DE INVERSION</b>	
Construcciones en Curso	1.326.297
<b>Total Variación Activo Fijo</b>	<b>-6.418.954</b>
<b>RECURSOS GENERADOS POR INVERSION</b>	<b>-6.418.954</b>
<b>FLUJO FINANCIERO</b>	

Provisiones funcionarios	59.697
Capital Adicional	960.448
Reservas Legal	430.297
Reservas de capital	25.908.792
<b>Total Variación Activo PLP y Patrimonio</b>	<b>25.058.041</b>
<b>RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO</b>	<b>25.058.041</b>
<b>(+ -) Aumento o Disminución en efectivo</b>	<b>2.725.548</b>
<b>Saldo inicial efectivo + inversiones temporales</b>	<b>7.247.735</b>
<b>SALDO FINAL EFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES</b>	<b>9.973.283</b>

Fuente: Departamento de Contabilidad

A pesar de que la empresa tuvo que afrontar egresos alrededor de 6.2 millones de dólares producto de la acción judicial de Petroecuador, el flujo operacional generó fondos por 2.7 millones de dólares, debido a los resultados favorables obtenidos durante el periodo y a los recursos generados en las otras cuentas de activos y pasivos corrientes, como consecuencia de las operaciones normales de la empresa. Sin embargo, por la aplicación del mecanismo de ajuste por la revalorización de activos, se eliminó la depreciación acumulada del activo fijo, provocando con ello un uso neto de 18.7 millones de dólares, por lo que el flujo operacional fue negativo en el orden de \$ 15.9 millones de dólares.

El flujo de inversión refleja un uso neto de fondos de 6.4 millones de dólares, como consecuencia de los efectos de la revalorización de activos y por las variaciones de los activos fijos por las adquisiciones efectuadas en el período y la liquidación de las construcciones en cursos por los proyectos de ampliación y mejora que se están emprendiendo.

El flujo financiero, el cual registra el movimiento de fondos que se canalizan en cuentas de pasivo a largo plazo y patrimonio, refleja una generación neta de fondos de 25.1 millones de dólares, como consecuencia de las provisiones que se han venido efectuado para cubrir beneficios legales y contractuales, por el movimiento registrado en las cuentas de patrimonio por efecto de la constitución de reservas por los resultados del año anterior y por el ajuste con cargo a reservas del efecto de la revalorización de activos.

De esta manera, la diferencia de los fondos generados y los egresos que se tuvo que afrontar, incrementaron las disponibilidades de efectivo, bancos e inversiones temporales en 2.7 millones de dólares, fortaleciendo la la posición de liquidez de la empresa.

## 5.5 EVALUACION PRESUPUESTO JUNIO 2009

A continuación se presenta una síntesis de la ejecución del presupuesto de la Empresa Cemento Chimborazo durante el año 2009, en donde se puede apreciar los niveles de cumplimiento en la ejecución del programa de producción y venta de cemento.

<b>CEMENTO CHIMBORAZO</b>					
<b>INFORME PRESUPUESTO DICIEMBRE 2009 valores en miles de dólares</b>					
CONCEPTO	PRESUP. ANUAL	EJECUCION	DIFERENCIA		CUMPLIM. META ANUAL
			VALOR	%	
PRODUCCION DE CRUDO TM	380.572	298.908	-81.664	-21,5%	78,54%
PRODUCCION CLINQUER TM	238.155	181.372	-56.783	-23,8%	76,16%
COMPRA DE CLINQUER		27.336	27.336		
PRODUCCION CEMENTO TM	330.001	344.335	14.334	4,3%	104,34%
PLANTA TM	330.001	303.609	-26.392		92,00%
CONSIGNACION TM		34.400	34.400		
MAQUILA TM		6.326	6.326		
VENTA DE CEMENTO TM	330.001	346.338	16.337	5,0%	104,95%
PLANTA TM	330.001	306.115	-23.886		92,76%
CONSIGNACION TM		34.394	34.394		
MAQUILA TM		5.830	5.830		
VENTA DE CEMENTO MILES US \$	33.528	35.719	2.191	6,5%	106,53%
PLANTA MILES US \$	33.528	31.510	-2.018	-6,0%	93,98%
CONSIGNACION MILES US \$	0	3.599	3.599		
MAQUILA MILES US \$	0	609,6	610		
COSTOS Y GASTOS MILES US \$	22.968	26.761	3.793	16,5%	116,51%
UTIL. ANTES DE IMP. MILES US \$	10.704	10.232	-472	-4,4%	95,59%

Fuente: Departamento de Contabilidad y Unidad de Comercialización

Del cuadro anterior se desprende que no se ha cumplido las metas previstas para la producción de crudo y clinker, procesos en el que se refleja una ejecución del 78,54 y 76.16% respectivamente de la meta del período, lo cual se explica por la parada del horno en el mes de marzo para conectar el Silo de crudo adquirido en 2007 a Claudius Peters.

La producción de cemento alcanzó un nivel de 344.335 TM, lo cual representa un cumplimiento del 104.3% de la meta prevista en el período, gracias a la compensación que brindó el clinker adquirido, así como por efecto de considerar en la producción los generados en los procesos de consignación y maquila con las empresas Lafarge y Graiman, cuyo monto ascendió a 40.726 TM. Sin considerar estos rubros el nivel de producción en planta se cumplió en el 92%.

Lo indicado, permitió que los niveles de comercialización se hayan ejecutado en el 104.9% de la meta en volumen, como resultado del cumplimiento del 92.76% de la meta por ventas de cemento producido en la planta y por el efecto de la comercialización de 40.224 TM provenientes del acuerdo de venta de cemento a consignación proveniente de LAFARGE, el cual se ubica con la marca de Cemento Chimborazo a sus clientes ubicados en las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi; así como por la comercialización de cemento al granel maquilado en las instalaciones de Graiman.

Lo descrito representó una innovación en el proceso operacional de Cemento Chimborazo, por la que a través de convenios y acuerdos con otras empresas se está incrementando la oferta de cemento de la empresa en un equivalente al 113.1% de las ventas originadas por la producción en planta y con ello se propicia una mayor participación en el mercado, el cual había declinado en años anteriores y con ello produce un impacto financiero favorable en flujo de fondos y en los resultados económicos que viene alcanzando, pues durante el período este mecanismo produjo un margen bruto de alrededor de 265 mil dólares, cifra que si bien no es relevante en el resultado global que se ha alcanzado, está permitiendo recuperar mercado para realizar las colocaciones de su producto cuando incremente sus volúmenes de producción.

Lo señalado ha permitido alcanzar un nivel de ventas de 35.7 millones de dólares, nivel que representa el 106.53% de la meta del período, resultado que marca un nivel de comercialización histórico de la empresa.

Con relación al comportamiento de la ejecución del programa de costos y gastos durante el período 2009, estos han alcanzado un nivel de 26.8 millones de dólares que representa una ejecución del 116.5% de la meta lo que equivale a un gasto adicional de 2.2 millones de dólares, diferencia que se explica básicamente en el efecto de 3.9 millones del costo de ventas del cemento a consignación y maquilado. Si enfocamos el análisis sin el impacto en el costo de estos rubros, el nivel de cumplimiento del gasto sería del 87.4%%.

Finalmente y como consecuencia de todo lo descrito se ha alcanzando una utilidad antes de participaciones e impuestos de 10.2 millones de dólares, nivel que representa un cumplimiento del 95.6% de la meta del período.

## **6. SEGUIMIENTO A RESOLUCIONES DIRECTORIO, JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS Y RECOMENDACIONES ORGANISMOS DE CONTROL.**

### **6.1 Seguimiento a Resoluciones de Junta General de Accionistas.**

Durante el año 2009, la Junta General de Accionistas de Cemento Chimborazo, expidió 10 Resoluciones que constan en actas que reposan en los archivos. Una vez realizada el seguimiento respectivo, se observa que la Administración cumplió o ejecutó 3 resoluciones; 6 son de conocimiento y fueron aprobadas en su oportunidad y la restante se encuentra con el siguiente estado y se detalla a continuación:

- Resolución JGACCH-031-2009

Aprobar la adquisición de acciones de los accionistas minoritarios que mantengan una posesión inferior a los USD \$ 1.000, para lo cual se utilizará una parte las utilidades líquidas del ejercicio 2008 con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 192 de la Ley de Compañías.

Estado: Suspendida

La Administración se encuentra actualizando los libros sociales que servirán para el efecto.

### **6.2 Seguimiento a Resoluciones de Directorio**

Durante el año 2009, el directorio de la Empresa Cemento Chimborazo expidió 44 resoluciones, con 57 dictámenes en total, que constan en 10 Actas, las mismas que reposan en los archivos. Una vez realizado el seguimiento respectivo, se observa que la Administración cumplió estrictamente con 34 resoluciones; 16 son de conocimiento y fueron aprobadas en su oportunidad y las 7 restantes se encuentran con las respectivas observaciones y se detallan a continuación:

- Resolución 008-2009

b) Disponer a la Administración que hasta finales del año 2009, deben encontrarse aplicativas las normas internacionales de calidad y Normas Internacionales de Información Financiera.

Estado: En Proceso

Se encuentra el proceso, la revisión de las cuentas a ajustarse.

- Resolución 011-2009

b) Disponer a la Administración para que realice el procedimiento de búsqueda de los accionistas, con el fin de adquirir las acciones correspondientes.

Estado En Proceso

La Empresa ha diseñado un formulario para implementar la actualización de los accionistas, el mismo que será publicado en la página Web de la Cemento Chimborazo.

- Resolución 011-2009

b) Que el Departamento de Asesoría Jurídica, coordine con el Dr. Borrero para que conjuntamente involucrando a la Superintendencia de Compañías encuentren una solución con respecto a aquellos accionistas que no aparecen ni se conoce su paradero.

Estado: En Ejecución

Se ha solicitado a la Superintendencia de Compañías ayuda para solucionar los inconvenientes societarios.

- Resolución 016-2009

Adquirir las acciones a los accionistas minoritarios en la medida que resulte de la última transacción en la bolsa de valores, es decir 8,84 veces el valor de la acción y el valor patrimonial, es decir 3 veces.

Estado: Suspendido

La administración se encuentra actualizando los libros sociales que servirán para el efecto.

- Resolución 018-2008

Autorizar al Gerente General, la constitución de una nueva Compañía con el objeto social amplio que sea capaz de encargarse del desarrollo del Proyecto de Durmientes.

Estado: En Ejecución

Este proceso fue declarado desierto y en el mes de Octubre del 2009, se autoriza el inicio de un nuevo proceso, el cual se encuentra en trámite.

- Resolución 030-2009

c) Recomendar a la Gerencia General que este tipo de conocimientos, experiencias y material que obtengan, se traslade al personal de menor nivel, que labora en los procesos productivos.

Estado: En Ejecución.

- Resolución 031-2009

b) Que la Gerencia General remita al directorio el informe del Departamento de Recursos Humanos sobre este incremento de sueldo.

Estado: En Ejecución

### **6.3 Seguimiento a Recomendaciones de Informe de Comisarios período 2008.**

La actual administración, ha cumplido con la mayoría de las recomendaciones formuladas en el informe de Comisarios del año 2008, observándose que existen algunas recomendaciones que están pendientes de ejecución y que se detallan a continuación:

- Recomendación 2.3 Procesos

Que la Administración realice una evaluación sobre el estudio presentado por Paredes y Asociados y sus resultados poner a consideración del Directorio con el fin de definir si es procedente o no actualizar este estudio.

Estado: No se ha cumplido debido a que la administración ha considerado que el estudio presentado por la firma Consultora Paredes y Asociados no se ajusta a las políticas y procesos que actualmente demanda la empresa.

- Recomendación 3.1 saldos Inmovilizados

Que se disponga al Contador General, el análisis de los valores inmovilizados desde años anteriores.

Estado: En proceso Al respecto, la señora Contadora de la empresa, indica que los valores que se encuentran inmovilizados han sido por problemas con administradores anteriores, no existe disposición para dar de baja.

A nuestro criterio, insistimos que se revise los activos inmovilizados y que la Gerencia de Finanzas presente el informe pertinente a fin de que los niveles respectivos, tomen las resoluciones del caso.

### **6.4 Seguimiento a recomendaciones de Informe de Contraloría, Procesos de Contratación período 2005-05-01 a 2007-08-31**

Como resultado del examen señalado, emitió 29 recomendaciones, las cuales de conformidad con los artículos 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 44 de su Reglamento, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

La actual administración, ha cumplido con la mayoría de las recomendaciones formuladas en el informe de Contraloría, observándose que existen una recomendación que se debe considerar la cual se detalla a continuación:

**Recomendación 2:**

Dispondrá al Gerente General que actualice los manuales de procedimientos y el Orgánico Funcional de acuerdo a las necesidades de las unidades operativas y administrativas, lo que permitirá el fortalecimiento institucional y el mejoramiento de sus procesos administrativos. Documentos que serán puestos en conocimiento del Directorio para su aprobación y posterior difusión e implementación.

**ESTADO: CUMPLIDA PARCIALMENTE**

La empresa Cemento Chimborazo C.A., cuenta con un Organigrama Estructural, que está vigente desde el 17 de febrero del 2006, el mismo que operativamente se lo ha modificado de acuerdo a las necesidades operativas y administrativas y se encuentra en la fase de aprobación.

**6.5 RECOMENDACIONES INFORME DE AUDITORIA EXTERNA**

La firma Deloitte & Touche, realizó el examen a los estados financieros del año 2007, emitiendo varias recomendaciones para su aplicación.

El seguimiento de estas recomendaciones corresponde básicamente a la Auditoría Interna y Gerencia de Finanzas su aplicación. El resultado de las mismas deberá estar consignado en el informe de auditores externos correspondiente al ejercicio 2009.

## **7. RECOMENDACIONES**

### **A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.**

1. Con el objetivo de fortalecer la unidad de Recursos Humanos, se sugiere la que desarrolle los siguientes temas:
  - Describir los procesos de la institución, estableciendo entre otras cosas las políticas, procedimientos y responsables de su ejecución y su flujo de trabajo; elaborar el Mapa de Procesos; diseñar la propuesta de Estructura Organizacional basada en procesos y elaborar el Manual pertinente, estableciendo propuestas de optimización de los mismos.
  - Elabore el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de de puestos propios de la organización acordes a la normativa vigente.
  - Se haga un levantamiento de la brecha existente entre el perfil de puestos y el perfil de los empleados actuales y se presente recomendaciones puntuales para cerrar la dicha brecha.
  - Se implemente el Sistema de Evaluación de Desempeño determinado por la SENRES, el mismo que evalúe la gestión de cada uno de los empleados que intervienen en los procesos.
  - En razón de que el proceso de capacitación presenta una debilidad, es necesario que los cursos que requieren el personal de las diferentes áreas obedezcan técnicamente a un plan anual de capacitación, basado en detección de necesidades y a los objetivos institucionales.

### **A LA GERENCIA GENERAL, GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, GERENCIA TECNICA Y UNIDAD DE SISTEMAS.**

2. Que los responsables de los diferentes módulos del ERP, desarrollen los manuales de usuarios a fin de que cada proceso cuente con un documento de soporte para consulta, conforme al compromiso adquirido los empleados responsables durante el proceso de capacitación.

### **A LA GERENCIA GENERAL Y UNIDAD DE COMERCIALIZACION**

3. Con los nuevos esquemas y operación, que se considere una nueva estructura orgánica funcional que responda a los niveles de operación vigentes.

## **A LA GERENCIA GENERAL, GERENCIA TECNICA Y UNIDAD DE ADQUISICIONES**

4. A fin de que el personal de la Unidad de Adquisiciones mejore su gestión es necesario que reciban capacitación permanente en temas de importaciones, Sistema de Compras Públicas (INCOP), Técnicas de Negociación, Técnicas de Mercadeo (Compras Locales) e inglés.
5. A fin de fortalecer el control interno, en cuanto a la actualización y archivo de todos los documentos del proceso de contratación, sugerimos que la Unidad de Adquisiciones sea la responsable de la custodia de cada uno de los expedientes con la información completa, (copia del contrato, garantías y documentos de soporte), conforme se desarrollen cada uno de los contratos, en coordinación con las unidades de Contabilidad y Asesoría Legal.
6. En base a lo expuesto y sustentado en el hecho de que prácticamente el 98% de los procesos de adquisiciones, contratación de servicios se los está ejecutando con normas internas de la empresa, es necesario reformular el reglamento vigente, de manera que asegurando el cumplimiento de normas básicas de control no afecte la normal operatividad de la empresa. Dentro de este ajuste se deberá establecer procedimientos mínimos para aquellos casos en que lo amerite.

Las normas a considerar en el nuevo instrumento de política a más de contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, deberán al menos considerar aspectos de control relacionados con:

- Modalidad de procesos.
- Separación de funciones.
- Autorización de operaciones.
- Documentación de respaldo y su archivo.
- Control interno previo al compromiso.
- Control Interno previo al devengamiento.
- Control Interno previo al pago.
- Control y custodia de garantías.
- Normas para recepción de obras y bienes.
- Planificación de procesos.
- Normas para identificación y protección.

## **A LA GERENCIA GENERAL Y ASESORIA LEGAL**

7. Que la Gerencia General disponga a todas las áreas, toda la colaboración con el fin de seguir los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, para la elaboración de contratos. En este sentido hay que destacar la responsabilidad de todos los funcionarios que intervienen en el proceso de contratación.